

# **Planificação Estratégica de Marketing no Museu Nacional de História Natural e da Ciência**

**Rita Lourenço Mendes**

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação**

**Abril, 2016**

# **Planificação Estratégica de Marketing no Museu Nacional de História Natural e da Ciência**

**Rita Lourenço Mendes**

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação**

**Abril, 2016**

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, área de especialização Comunicação Estratégica, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Margarida Barreto.

*À minha família e amigos próximos,  
os tesouros da minha alma.*

## **Agradecimentos**

Nesta fase final do meu mestrado há agradecimentos que não posso deixar de fazer a pessoas que me aconselharam, acompanharam e incentivaram a prosseguir na minha jornada.

Em primeiro lugar tenho que deixar o meu especial agradecimento à Professora Doutora Ana Margarida Barreto, que me acompanhou nesta fase final do meu mestrado, por toda a paciência que teve em me orientar e aconselhar na realização deste relatório de estágio. A ela devo toda a minha consideração, respeito e admiração.

Aos meus pais, que nunca me cortaram as asas, deixando-me voar mesmo que isso significasse a distância física.

À minha avó, minha confidente, que, sendo professora, muito me ensinou, não só nos estudos, mas, sobretudo, na vida.

À Doutora Raquel Barata, coordenadora do Serviço de Comunicação e Imagem do MUHNAC, que me acolheu na minha instituição de estágio e que sempre me apoiou em todas as situações vividas no Museu, assim como a toda a equipa do SCI – à Tânia Ferreira, ao Tiago Ribeiro e à Laura Scheidecker. Guardo todos no meu coração.

Ao pessoal do antigo Instituto de Investigação Científica Tropical, companheiros de almoço e de risadas, por todos os conselhos e sorrisos que comigo partilharam.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todos os meus amigos que nunca me deixaram desistir dos meus sonhos e objetivos e com quem espero continuar a partilhar a vida.

# **Planificação Estratégica de Marketing no Museu Nacional de História Natural e da Ciência**

**Rita Lourenço Mendes**

## **Resumo**

Como um elemento final do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação Estratégica, o presente relatório incide no estágio curricular desenvolvido no Museu Nacional de História Natural e da Ciência (MUHNAC). Este relatório baseia-se na experiência executada no MUHNAC, ao longo de três meses, e descreve o papel desempenhado no Serviço de Comunicação e Imagem.

Este relatório visa compreender as potencialidades do contributo do conhecimento do público-alvo de uma instituição museológica para a posterior criação de um Plano de Comunicação Estratégica. Procura-se entender se, de facto, o estudo primário dos públicos e de todas as suas características (gostos, necessidades, socio demografia, entre outras) que visitam um museu tem um papel importante e decisivo na criação de linhas estratégicas específicas para o desenvolvimento da própria instituição cultural. Para esse efeito, através de uma reflexão relativa à construção de um Relatório de Análise de Visitantes e posterior apresentação de uma proposta de um Plano Estratégico de Comunicação conclui-se que a análise do perfil dos públicos de um museu pode possibilitar à instituição a criação de estratégias melhor estruturadas e informadas que visem o alcance mais eficaz dos objetivos estratégicos de comunicação.

O conhecimento dos públicos, reais ou potenciais, funciona como um contributo relevante para o sucesso da comunicação pois permite o desenvolvimento de estratégias específicas que vão ao encontro daquilo que o público espera que o museu ofereça. Este conhecimento possibilita a longo termo, a fixação de públicos e o desenvolvimento cultural, social e económico da instituição.

Há falta ainda nas instituições culturais não só de estudos de públicos concisos, mas também de recursos humanos que trabalhem as potencialidades da aplicação de técnicas de marketing para a consolidação estratégica da promoção da cultural através da divulgação do seu ‘produto’ num mercado visto como cada vez mais competitivo.

**Palavras-Chave:** MUHNAC; Museu; Comunicação Estratégica; Planeamento Estratégico; Públicos

# **Strategic Marketing Planning in the National Museum of Natural History and Science**

**Rita Lourenço Mendes**

## **Abstract**

As a final evaluation element for the Master's Communication Sciences, in the Strategic Communication specialty, this report focuses on the internship developed at the National Museum of Natural History and Science (MUHNAC). This report will be based on the experience performed in MUHNAC, over three months, and describes the role experienced in the Communication and Image Service.

This report aims to understand the potential contribution of the museum's target audience for the subsequent creation of a Strategic Communication Plan. It seeks to understand whether, in fact, the primary study of the museum's audience and all its attributes (tastes, needs, social demographics, etc.) has an important and decisive role in creating specific strategic lines for development the cultural institution itself. Thereby, through the reflection on the construction of a Public Report and subsequent submission of a proposal for a Strategic Communication Plan it can be concluded that the analysis of the museum's audience profile can enable the institution to create better, structured and informed strategies to allow a more effective achievement of the communication strategic objectives.

The knowledge of the actual or potential audience provides an important contribution to the communication success because it allows the development of specific strategies to understand what the public expects from the museum's offers. This awareness enables, in a long term, the establishment of an audience and the cultural, social and economic development of the institution.

There is still lacking, in cultural institutions, not only concise audience studies, but also human resources to work the potentialities in the application of marketing skills to the strategic consolidation of cultural promotion through the exposure of their 'product' in a market seen as increasingly competitive.

**Keywords:** MUHNAC; Museum; Strategic communication; Strategic planning; audiences.





# Índice

Introdução .....	1
Capítulo I: Enquadramento Teórico .....	2
I.1. O Marketing Aplicado à Cultura .....	2
I.2. A Importância do Conhecimento dos Públicos para a Aplicação do Marketing Cultural em Museus .....	4
I.3. Planeamento Estratégico de Marketing .....	9
I.3.1. A Estratégia nas Organizações Contemporâneas.....	9
I.3.2. Plano de Marketing Estratégico .....	12
Capítulo II: Apresentação e Contextualização da Instituição de Estágio .....	17
II.1. O Museu Nacional de História Natural e da Ciência .....	17
II.2. A Organização.....	18
II.3. A Ligação com a Universidade de Lisboa .....	18
II.4. Missão .....	19
II.5. Valores .....	19
II.6. Posicionamento .....	19
II.7. O Serviço de Comunicação e Imagem – Comunicar no MUHNAC.....	20
II.7.1. A Comunicação no MUHNAC .....	21
Capítulo III: Estagiar no Museu Nacional de História Natural e da Ciência .....	28
III.1. Objetivos do estágio.....	28
III.2. Conhecer o MUHNAC: as primeiras atividades.....	29
III.2.1. Implementação de Folhas de Sala .....	30
III.2.2. Atualização de <i>Mailing Lists</i> .....	31
III.2.3. Pesquisa e elaboração de lista de alojamento existente nas proximidades do MUHNAC .....	31
III.3. Plano de Marketing e Comunicação .....	32
III.3.1. Análise do Macroambiente.....	32

III.3.2. Análise do Microambiente .....	39
III.3.3. Análise SWOT .....	50
III.4. Relatório de Análise de Visitantes do MUHNAC .....	53
III.5. Plano Estratégico de Comunicação.....	56
III.5.1. Enquadramento Estratégico.....	56
III.5.2. Diagnóstico Estratégico da Comunicação.....	57
III.5.3. Recursos .....	59
III.5.4. Comunicação Estratégica .....	60
III.5.5. Comunicação Interna.....	65
III.5.6. Calendarização .....	66
III.5.7. Orçamento e Fontes de Financiamento .....	66
III.5.8. Avaliação e Controlo.....	67
Capítulo IV: Resultados Obtidos.....	68
Conclusão .....	73
Bibliografia.....	77
Lista de Tabelas .....	82
Anexos .....	i
Anexo I – Processo de planeamento estratégico de marketing.....	i
Anexo II – Principais etapas de construção de um Plano de Marketing.....	ii
Anexo III – Principais etapas de construção de um Plano de Marketing .....	iv
Anexo IV – Grelha de análise de todos os espaços museológicos do MUHNAC.....	vi
Anexo V – Recomendações para a comunicação impressa e visual do MUHNAC..	xiii
Anexo VI – Questionário de avaliação para o público .....	xvi
Anexo VII – Proposta de questionário de avaliação para o público (português).....	xvii
Anexo VIII – Proposta de questionário de avaliação para o público (inglês) .....	xxiii



## **Lista de Abreviaturas**

**BdP** – Banco de Portugal

**CCB** – Centro Cultural de Belém

**DGPC** – Direção Geral do Património Cultural

**FCT** – Fundação para a Ciência e a Tecnologia

**ICA** – Instituto Cinema e Audiovisual

**FFC** – Fundo de Fomento Cultural

**ICOM** – International Council of Museums

**IICT** – Instituto de Investigação Científica Tropical

**MUHNAC** – Museu Nacional de História Natural e da Ciência

**OE** – Orçamento de Estado

**Opart** – Organismo de Produção Artística

**PIB** – Produto Interno Bruto

**RTP** – Rádio e Televisão de Portugal

**SEAC** – Serviço de Educação e Animação Cultural

**SCI** – Serviço de Comunicação e Imagem

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

**TOMI** – Total Outdoor Media Interactive

**UL** – Universidade de Lisboa

## **Introdução**

O presente relatório é o resultado do estágio curricular de três meses que realizei no âmbito do último semestre do mestrado de Ciências da Comunicação, na área de especialização em Comunicação Estratégica. O trabalho foca-se na experiência desenvolvida no Museu Nacional de História Natural e da Ciência (MUHNAC), assim como no projeto ao qual me propus, que consiste na criação de uma proposta de um Plano de Comunicação Estratégico para o MUHNAC, baseado na componente teórica que, no primeiro ano do mestrado, adquiri.

Para além disso, ao longo do tempo que permaneci no SCI, fiquei encarregue de várias funções diretamente relacionadas com a estratégia comunicacional, debruçando-me na análise e avaliação da comunicação do MUHNAC, quer seja a comunicação visual, impressa ou *online*, no desenvolvimento de estratégias de melhoria da comunicação Público-Museu, na avaliação e perceção de públicos-alvo ou na redação de documentos chave da instituição, nomeadamente o Relatório de Análise de Visitantes e o Plano de Comunicação bianual para o ano de 2016 e 2017.

Assim, ao longo deste trabalho, apresentarei, inicialmente, o enquadramento teórico deste trabalho. Tendo em conta os projetos desenvolvidos na área da estratégia e da comunicação, farei uma análise bibliográfica das temáticas que me acompanharam ao longo desta experiência profissionalizante, nomeadamente a inclusão de conceitos de estratégia e marketing em instituições culturais e qual o papel da planificação estratégica na aproximação entre Público e Museu. Ao longo do relatório, responderei à questão de base da execução deste estágio, tentando perceber como o público-alvo influencia a construção de um Plano Estratégico de Comunicação, pois, inicialmente, surgiu a necessidade de entender quais são os públicos do MUHNAC para, posteriormente, poder realizar um Plano de Comunicação que tivesse em consideração o seu público-alvo.

Posteriormente, focar-me-ei no estágio, nas tarefas desenvolvidas, nas aprendizagens recolhidas e na minha participação geral enquanto estagiária de um serviço de comunicação. Posteriormente, farei um balanço da minha participação e do trabalho desenvolvido pelo próprio Serviço de Comunicação e Imagem e quais os resultados obtidos, quer para o MUHNAC e para o SCI, quer para o meu trabalho enquanto estudante, estagiária e profissional. Por fim, apresentarei as minhas conclusões finais relativas à experiência vivida no MUHNAC.

# Capítulo I: Enquadramento Teórico

## I.1. O Marketing Aplicado à Cultura

Entre os anos 60 e 80 da década passada, observou-se um aumento crescente da indústria mundial das artes performativas sem fins lucrativos, com um aumento do número de organizações culturais e do número de consumidores de cultura (Kotler & Scheff, 1997, in Fonseca, 2010). Porém, em Portugal, principalmente nas duas últimas décadas, esse crescimento estancou devido, quer aos cortes orçamentais do Estado na cultura, quer ao surgimento de outras formas de entretenimento mais acessíveis, com as quais as entidades culturais também concorrem (Fonseca, 2010), nomeadamente o acesso generalizado da população à internet que é, hoje, a grande plataforma gratuita de entretenimento mundial. Não obstante, há que referir que esta concorrência no mercado cultural e de lazer desencadeou um investimento ou consciência da necessidade de melhoria das experiências culturais dos públicos das diferentes organizações.

Tais organizações culturais deparam-se hoje com grandes dificuldades em encontrar recursos primordiais (financeiros e humanos) para sustentar a sua função e qualidade, assim como acompanhar a evolução das necessidades dos consumidores (Kotler & Scheff, 1997 in Fonseca, 2014). Desta forma, a utilização de técnicas de marketing para aumentar o número de visitantes dos espaços culturais tem-se tornado, cada vez mais, parte essencial da gestão cultural. É deste relacionamento mais próximo com o consumidor que nasce o marketing cultural, intimamente interligado à necessidade de adaptação das organizações culturais à sociedade em permanente mudança.

Para a *American Marketing Association* marketing é “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e transacionar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros, e para a sociedade em geral”.<sup>1</sup> Já o marketing cultural visa a divulgação da cultura, através da combinação de vários fatores (produto, preço, divulgação, comunicação) como resposta às necessidades do público que visita os espaços culturais. De forma genérica, o marketing cultural é uma forma de as entidades culturais comunicarem com o mercado.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Última definição de marketing, aprovada em julho de 2013. (AMA - *Dictionary*. (s.d.) *Dictionary*. Obtido a 28 de setembro de 2015, de *American Marketing Association*: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>)

<sup>2</sup> MARECOS, T. (2009). *O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea em Portugal*. Tese de Mestrado em Arte, Património e Teoria do Restauro. Universidade de Lisboa. Lisboa.

Jaume, Fransi & Johansson, por sua vez, definem marketing cultural como um processo, de várias etapas, onde, primeiramente, se determinam que ideias, produtos culturais ou serviços oferecidos são exigidos por um mercado específico. Posteriormente, instituem-se determinados objetivos quantificáveis de mercado, desenvolve-se um produto cultural para o qual há procura, comunica-se e distribui-se um produto cultural e, por fim, averigua-se se os objetivos foram concluídos (Jaume M.C., Fransi E.C., & Johansson A.T., 2004 in Lima & Gaspar, 2013).

A relevância dos museus na salvaguarda e administração do património cultural, assim como a sua articulação com entidades do foro científico e educacional, cria a necessidade da existência de formas de construção e preservação da realidade cultural contemporânea. Nesse sentido, o marketing cultural tem sido aplicado com o intuito de promover estratégias de difusão das várias formas de cultura, procurando, através da congregação de vários fatores, como o preço, produtos, distribuição e divulgação de espaços, responder às necessidades do público que visita as instituições culturais, e às necessidades das próprias instituições – atrair e captar novos núcleos de potenciais visitantes e renovar constantemente a sua oferta (Marecos, 2009).

No entanto, de acordo com a importância sociocultural dos projetos culturais, essas mesmas estratégias de difusão devem ser orientadas sob uma estratégia de marketing, considerando, especificamente para as instituições culturais, todas as etapas do ciclo de produção cultural: a ideia, o projeto, a estratégia a adotar para colocar no mercado, os apoios e, por fim, a produção do evento (Graça, 2007).

Neil G. Kotler, Philip Kotler & Wendy I. Kotler sublinham que, sendo o marketing um processo de troca de produtos, serviços e valor, centrado no consumidor, as instituições culturais, ao necessitarem de visibilidade, devem oferecer valor para cativar diferentes públicos, focando-se no marketing para persuadir os outros – públicos, entidades, instituições – do seu valor (Kotler N., Kotler P., & Kotler W., 2008 in Lima & Gaspar, 2013).

Os principais participantes no processo do marketing cultural são assim o Estado, os criadores, as organizações e os intermediários culturais, e a comunidade empresarial. As instituições culturais são organismos que visam o planeamento de atividades relacionadas com a cultura. Já os intermediários culturais são todos os que empregam o marketing cultural para coadunar os objetivos de quem produz com os

objetivos de quem promove e, concomitantemente, com os objetivos de quem procura (Reis, 2003, in Fonseca, 2010).

Segundo Alves (2006, in Fonseca), em vez de “empresas”, dever-se-á falar em organizações. Em vez de “clientes”, dever-se-á falar em público, o incluiu, assim, os cidadãos, os doadores, os eleitores, ou qualquer outra categoria da sociedade. Em vez de “vender o produto”, dever-se-á falar em “promover os comportamentos” e em vez de se falar em “rendibilidade”, dever-se-á falar em “realização de objetivos”, sendo que estes podem não ser de ordem financeira. Nasce, desta forma, uma definição mais vasta: “O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lendrevie J., Lindon D., Lévy J., Rodrigues, J. & Dionísio, P., 2000:30 in Fonseca, 2010).

## **I.2. A Importância do Conhecimento dos Públicos para a Aplicação do Marketing Cultural em Museus**

Sendo os públicos das instituições culturais o alicerce para o delineamento de estratégias que visem atingir os objetivos da organização, importa, primeiro, conhecê-los: como são, o que pensam, quais as suas motivações, gostos e aspirações para com determinada manifestação cultural. Além disso, não sendo o cliente o ponto de partida nesta forma de marketing, torna-se essencial encontrar o cliente/público certo para determinada ação cultural e não o inverso (Curvelo, 2009).

A aplicação do marketing neste tipo de instituições, denota-se através da execução de atividades que visam atingir objetivos próprios dos museus, ao mesmo tempo que satisfazem os seus mais variados públicos (Kotler & Armstrong, 2003 in Rocha & Carvalho, 2010). Além disso, as práticas de marketing permitem uma comunicação eficaz com o visitante o que, em último caso, poderá permitir a fidelização de públicos.

Também Neil e Philip Kotler (2008), sublinham a importância da tomada de consciência, por parte dos museus, no dever de competir pelos seus públicos, pela atração de recursos financeiros – pois cada vez mais se verifica uma acentuada redução do financiamento público –, e pelo desenvolvimento de ofertas atrativas. Para alcançar todos estes objetivos, os museus devem, para além de criar exposições, programas e serviços de qualidade, criar fortes relações com visitantes, comunidades, mecenas e outros *stakeholders*. Ao ampliarem a sua imagem, oferta e público, o museu torna-se mais



perceptível aos olhos dos visitantes, atraindo, não só, público fidelizado, mas também novos públicos.

Aliás, este papel social do museu, resultado da aplicação do marketing cultural, é referenciado por Vasconcelos (2006, in Rocha & Carvalho, 2010) como forma de impulsionar o crescimento do turismo, ampliando assim a procura por produtos culturais que, se bem adequados, podem contribuir até para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Para tal, todos os departamentos devem trabalhar conjuntamente na resposta às necessidades dos visitantes, no planeamento de ações e no alcance de novos públicos. O modo de se conseguir concretizar estas questões passa pelo facto de os museus possuírem um conhecimento aprofundado sobre os seus públicos e futuros públicos, através de uma nova abordagem de gestão centrada no público e no conceito de marketing cultural.

Nobuko Kawashina (2007) no seu artigo “*Knowing the Public. A Review of Museum Marketing Literature and Research*”<sup>3</sup> sublinha a importância do conhecimento do perfil do visitante de cada museu, para a aplicação do marketing cultural. Identificar o grupo visitante e os grupos não-visitantes que se pretendem atingir possibilita o delineamento de planos de marketing mais focados, além da interpretação dos objetivos sociais para os museus, como a sua representatividade e relevância para a sociedade.

A segmentação do mercado museológico é, deste modo, um ponto de partida importante que permite prever, segundo o autor, padrões de consumo ou, neste caso, padrões de comparência, que possibilitam, posteriormente, um planeamento a longo prazo para a disponibilização de serviços culturais. O estudo de visitantes em museus, na Europa, é ainda muito recente e está muito atrasado relativamente aos Estados Unidos, por exemplo. Middleton (1991, in Kawashina, 2007) refere-se a uma tipologia da população britânica com base no seu estilo de vida e valores. Este autor é dos poucos que emprega uma abordagem deste tipo para segmentar o mercado cultural. O autor descreveu as características de um grupo em particular (que nomeou de “*inner directed*”) e sugeriu que este deva ser o alvo primário para os museus em detrimento de outros dois grupos (“*sustenance driven*” e “*outer directed*”). Porém, os títulos que o autor cita foram inventados para marketing de consumo em geral, e não há ainda conhecimento em que medida pode ser aplicável ao marketing cultural e museológico.

---

<sup>3</sup> KAWASHIMA. N. (2007). *Knowing the Public. A Review of Museum Marketing Literature and Research*. Museum Management and Curatorship. Elsevier Science Ltd. Britain.

Tendo em conta a tipologia de visitantes, existem três principais questões com as quais os museus se devem preocupar através da utilização de técnicas de marketing, segundo Ryans e Weinberg (1978: 89 in Kawashina, 2007):

- Como adquirir novos públicos;
- Como manter os visitantes atuais e incentivar mais frequentemente os padrões de comparência;
- Como recuperar antigos públicos, para os quais a identificação de inibidores podem ser de particular utilidade.

De facto, não existe, ainda, um estudo que permita prever os padrões de comportamento de determinados grupos de pessoas, que poderão vir a ser úteis para o marketing e para o planeamento estratégico a longo prazo nestas instituições.

Outra questão bastante relevante no quadro do marketing cultural, mais especificamente na implementação de marketing em museus, é a tomada de decisão de “compra” que, neste caso, se deve considerar como “visita ao museu”. Moyer (1994: 271 in Kawashina, 2007) definiu sete fases para tomar a decisão, nomeadamente:

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| • Inconsciência; | • Preferência;       |
| • Consciência;   | • Convicção;         |
| • Conhecimento;  | • Ação para comprar. |
| • Gosto;         |                      |

A investigação no setor museológico apenas começou a abordar as fases específicas do processo de tomada de decisão (Gosto, Preferência e Convicção) e, para além disso, há falta de informações sobre o modo de estimular as pessoas a progredir de uma fase para a próxima. Diggle (1995, in Kawashina, 2007) no *The Museums Journal* publica um dos poucos artigos que foca este problema. O autor sugeriu algumas vantagens em apostar na cobrança de ingressos em museus. Diggle deu como exemplo o facto de os museus poderem solicitar aos visitantes a compra de bilhetes com antecedência, induzindo uma oferta limitada, ideia que deriva da analogia com a compra de bilhetes para a realização de eventos específicos. Embora essa ideia necessite de investigação e de estudos no contexto museológico, gera questões de pesquisa interessantes, formuladas por Kawashima (2007): as pessoas vêm a um museu espontaneamente ou de uma forma mais planeada? Quanto tempo demoram a planear uma visita a um museu? Quantas vezes as pessoas que têm interesses em exposições temporárias perdem a oportunidade de vê-los porque se esquecem? Será que o padrão é diferente entre os visitantes regulares e não-

regulares ou de acordo com seu estilo de vida? As respostas a estas perguntas irão ajudar os museus com o marketing e programação, e, por exemplo, a decidir a duração ideal de exposições temporárias. Permitirão ainda delinear o calendário para a distribuição de cartazes e folhetos para as exposições temporárias Kawashima (2007).

Após a tomada de decisão, segue-se aquilo que em Marketing se designa por ‘Uso do Produto’ que, no caso do setor museológico, chamar-se-á genericamente de ‘Visita a um Museu’ (Kawashima, 2007). Muitos museus, atualmente, desejam melhorar a experiência de visita do seu público, mas não é ainda muito claro o que “experiência” significa. Kawashima afirma mesmo que o que falta é “conhecimento sobre o padrão dos encontros do visitante com o objeto exposto ou com a própria exposição”. Miles (1993: 28 in Kawashima, 2007) sublinha, porém, que há sinais encorajadores de que os museus estão a mudar o foco da sua atenção de qual a melhor forma de entregar mensagens aos visitantes (por exemplo, Miles, 1988) para o que é que as pessoas fazem fora de uma visita. O padrão pode ser de grande alcance: da mera percepção, cognição, compreensão e aprendizagem para a apreciação pura. Contudo, esta questão é mais difícil de entender. Como McLean (1994: 202 in Kawashima, 2007) realçou, o conceito de "experiência" não é adequadamente explorado em marketing de serviços, em geral, e muito menos em marketing cultural.

Hirschman (1983, in Kawashima, 2007) e Semenik e Bamossy (1985, in Kawashima, 2007) discutiram as limitações da pesquisa de marketing convencional nesta área, com uma das principais razões de que a dificuldade seja a natureza ilusória do "produto" em si (experiência, ou seja, dos consumidores), que os autores definiram como sendo:

1. Abstrata;
2. Subjetivamente experiente;
3. Única
4. Holística - (artística) os produtos são realizados e encontrados como totalidades;
5. Não-utilitária – (artística) os produtos são valorizados pelo seu próprio bem, sem consideração para qualquer função extrínseca eles podem executar (Hirschman, 1983);
6. Bem Comum (adicionada aos itens acima por Semenik e Bamossy, 1985)

Estes atributos identificados pelos autores supracitados são aplicáveis no propósito estudado, nomeadamente, na forma de entender a experiência dos visitantes em museus e galerias. “Visitar Museus” e “Encontros” são, portanto, na lógica do autor, conceitos distintos para fins de marketing de produtos, comercialmente fabricados, embora cada item na lista suprarreferida possa ser relevante para diferentes tipos de museus – por exemplo, exposições de ciência e história podem ter mensagens menos abstratas do que exposições de arte. (Kawashima, 2007).

Contudo, Semenik e Bamossy (1985 in Kawashima, 2007) alertaram para o facto de que “as metodologias disponíveis de pesquisa de marketing sofrem de falhas graves” (p. 29), na tentativa de descobrir o valor da experiência e como ela é compreendida pelos consumidores. Na verdade, o aquilo que um museu oferece é um serviço que é produzido e consumido simultaneamente através da participação do utilizador nesse mesmo serviço. Para Kawashina, a primeira razão para a limitação da aplicação do Marketing, em museus, é a natureza holística do produto, pois a qualidade de uma visita é afetada não só pela exposição, mas também por uma série de outros fatores, incluindo, por exemplo, a estrutura física do museu e as facilidades que ele oferece (McLean, 1993: 18 in Kawashina, 2007). Semenik e Bamossy (1985 in Kawashima, 2007) argumentam mesmo que o próprio encontro com uma exposição envolve “uma resposta artística, intelectual e emocional que é de natureza holística”. Desta forma, a definição do produto em si e a compreensão dos elementos específicos que têm afetado a satisfação do consumidor, são extremamente difíceis de compreender.

A segunda razão para as limitações da aplicação do marketing convencional nas instituições museológicas é que, da mesma forma como o primeiro motivo, os visitantes têm dificuldade em expressar as suas respostas. Ao contrário de muitos produtos manufaturados, as exposições de museus muitas vezes exigem uma competência cultural, a fim de entender, dar resposta e apreciá-las (por exemplo, Wright, 1989, in Kawashina, 2007: 31): as pessoas precisam de ter “habilidades de consumo” (Scitovsky, 1976, in Kawashina, 2007). Ao refletir sobre as características únicas de consumo cultural, vários investigadores ligados ao marketing começaram a explorar alternativas aos conceitos, modelos de investigação e métodos de pesquisa, que são usados para estudar produtos e serviços (por exemplo, Holbrook, 1987, in Kawashina, 2007: 31) de consumo corrente. Assim, tendo em conta os “aspectos vivenciais” no consumo de produtos artísticos e eventos culturais, surgiu um campo de estudo chamado “estética de consumo”, uma

disciplina que tenta compreender a natureza do encontro cultural, prevendo, posteriormente, os padrões de consumos futuros.

Este novo rumo traçado é bem representado numa nova área de estudo específica de museus e outros locais de interesse cultural a visitar, que veio a ser chamada, genericamente, de «estudos de visitantes». As origens desta área estão relacionadas com a prática da «avaliação»: referindo-se a um exame dos efeitos educacionais esperados nos visitantes, causados por uma sujeição permanente ou temporária a exposições (Kawashima, 2007). Os temas de investigação nesta área de estudo não estão, todavia, confinados às respostas dos visitantes a inquéritos, incluindo também aspetos como a motivação e o compromisso do visitante. Em relação às preocupações dos investigadores académicos, estes estudos têm envolvido uma variedade de disciplinas como a antropologia, sociologia, psicologia e educação (Bicknell e Farmelo, 1993, in Kawashima, 2007).

Por fim, na fase da Pós-Visita, o marketing deve remeter-se exclusivamente ao nível de satisfação experienciada e ao tipo de benefícios que os visitantes retiraram da visita, fatores que afetarão as suas decisões futuras. Os museus precisam de saber em que medida encorajam as pessoas a voltar, ou não, e como estimulá-las a fazê-los (Kawashima, 2007).

Embora os serviços de marketing e de a estratégia comunicacional se tenham tornado essenciais para muitos museus, Wright (1989: 123 in Kawashima, 2007) observa que é necessário um foco mais preciso nos estudos de visitantes que permita alcançar avanços na psicologia cognitiva, na pesquisa de marketing e na estética consumidor, para que, posteriormente, possam ser formuladas algumas contribuições para a ampliação do debate.

### **I.3. Planeamento Estratégico de Marketing**

#### **I.3.1. A Estratégia nas Organizações Contemporâneas**

A conceção de estratégia é comumente utilizada no ramo da gestão empresarial, mas, ao ter uma ampla aplicabilidade, requer que o conceito seja bem explicado e determinado (Gonçalves, 2014). Existem numerosas definições do conceito de estratégia, visto que este termo possui um carácter plurifacetado, o que dificulta a identificação de uma única definição que garanta consenso entre os diversos autores.

Contudo, a sua importância no papel desempenhado pelos responsáveis na realização de planos estratégicos é reconhecida tanto a nível das organizações, como a nível das atividades específicas desenvolvidas no seu interior (Azeitão & Roberto, 2010).

Hofer e Schendel (1978), citados por Nicolau (2001), sublinham que estratégia compreende a escolha dos meios e a articulação dos recursos para atingir os objetivos. Ansoff (1965 in Azeitão & Roberto, 2010), tomando um campo de estudo mais alargado, refere que a estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo das políticas e ações adequadas para os atingir e a correspondente afetação de recursos, ou seja, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios. Assim, para Ansoff (1965 in Azeitão & Roberto, 2010), o processo de tomada de decisão é o aspeto mais importante, enquanto a obtenção de vantagem competitiva é fundamental para Porter que, citado por Lambin (2006, in Vicente, 2012), sublinha que a estratégia consiste em escolher um mercado ou produto-mercado no qual a empresa quer estar presente e onde poderá diferenciar-se dos seus concorrentes diretos, realizando atividades diferentes, ou as mesmas atividades, mas de modo diferente”<sup>4</sup>. Smith (1985, in Vicente, 2012) define estratégia como objetivos de longo prazo da empresa e respetivos meios com que se pretende atingi-los. Mintzberg (1988 in Azeitão & Roberto, 2010) foca a sua atenção nas decisões e ações que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente. Para Day (1992, in Vicente, 2012), estratégia diz respeito às atividades e tomadas de decisão, com o objetivo de atingir vantagens competitivas sustentáveis. Já para Johnson et al. (2006 in Vicente, 2012), estratégia é a direção tomada por uma empresa no longo prazo, permitindo obter uma vantagem competitiva através da combinação dos seus recursos e competências, com o objetivo de satisfazer as expectativas de todas as partes interessadas.

Desta pluralidade de definições, podemos ter em conta que a estratégia está sempre relacionada com o futuro da organização e que os processos de definição dos objetivos, dos meios e formas de os alcançar, assim como a sua concretização na prática, não podem ser descurados, mas antes têm que ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes (Azeitão & Roberto, 2010). Quer se trate de empresas onde os processos são mais simples ou empresas mais complexas, a estratégia ajuda a que se mantenha uma linha de conduta, permitindo à organização seguir objetivos e prever situações irregulares e formas de as contornar (Vicente, 2012). Contudo, a administração

---

<sup>4</sup> PORTER. M. E. (1990): *The competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. In LAMBIN, J.J. (2000): *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.

estratégica não se pode limitar a definir objetivos e formas de os atingir, pressupondo um processo de permanente análise, pesquisa e interpretação do meio, como explicita Bueno (2005:18, in Gonçalves, 2014): “parte de uma leitura ampla do macro ambiente (económico, político, sociocultural e mesmo da legislação) (...) incorpora o diagnóstico ou a auditoria interna, tendo em vista a realidade do mercado (explicitação dos pontos fortes e fracos da organização) e estabelece procedimentos sistemáticos de avaliação”.

Também Aaker (2001), dentro da mesma linha de pensamento, realça que o objetivo da estratégia passa por fornecer informações aos gestores para uma tomada de decisão esclarecida, contribuindo para a atuação das empresas, por antecipar-se às mudanças que ocorrem no mercado onde atuam, permitindo, desta forma, o seu crescimento e sucesso.

Porém, nem sempre é fácil colocar uma estratégia em prática. Para Ansoff (1990 in Vicente, 2012), uma das principais questões tem a ver com a rutura com o passado histórico que a planificação exige, ou seja, a lógica estabelecida pelo planeamento estratégico, nem sempre é benéfica à organização. O autor enuncia ainda outra problemática que diz respeito ao conflito que existe entre as atividades existentes e as atividades inovadoras que se desejam implementar, pois a maioria das organizações não têm a aptidão, a capacidade ou motivação para agir e pensar estrategicamente. Além disso, Ansoff (1990, in Vicente, 2012) refere que a maior parte das organizações não têm informações adequadas sobre si próprias e sobre o ambiente em que estão envolvidas, acabando, muitas vezes por efetuar uma análise errada.

Também Johnson et al. (2006 in Vicente, 2012) realçam alguns desafios que a estratégia delineia. Por um lado, referem a forma como as empresas se afastam, com muita facilidade, das linhas estratégicas, perdendo competência para orientar a posição estratégica da empresa, danificando a sua produtividade. Por outro, salientam a integração de novos constituintes nas estratégias das organizações, nomeadamente o papel que estas devem ou não atribuir às ferramentas e meios digitais, em especial, a internet e o *e-mail*, na sua estratégia.

O estudo da estratégia é ainda um tema pouco aprofundado. Não existe unanimidade no estudo do próprio conceito de estratégia. Contudo, o consenso é alargado no que diz respeito à não existência de uma única forma de se criar e desenvolver a estratégia nas organizações, assim como não há um melhor caminho para estas

percorrerem. No fundo, há sempre há as particularidades de cada contexto em que ela está inserida (Mintzberg e Quinn, 2001 in Toaldo & Luce, 2006).

### **I.3.2. Plano de Marketing Estratégico**

A estratégia deve ser o foco de atenções de qualquer organização pois, num contexto competitivo global onde estas estão inseridas, a estratégia possui um papel essencial. E é aqui que encaixa o marketing, visto que esta ferramenta é extremamente importante na ligação entre o mercado e a organização (Toaldo & Luce, 2006).

Segundo Lendrevie et al. (2003, in Ferreira, 2013), a estratégia de marketing tem como principal objetivo o desenvolvimento do negócio e o atingir dos objetivos estruturados no plano de marketing, tendo em linha de conta a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da empresa. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada em qualquer um dos diferentes estádios do ciclo de vida do produto ou serviço.

Lindon explicita que uma estratégia de marketing “é o enunciado geral dos meios de ação que serão utilizados conjuntamente com vista a atingir objetivos claramente formulados”. (Lindon in Schlosser et al. 2002:5).

Outros autores definem estratégia de marketing de formas ligeiramente diferentes. Day (1992) sublinha que estratégia de marketing é “como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão, a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável”, que ocorre “pela sua contínua interação com o meio externo, relacionando-se com vários públicos, em especial, com os consumidores, buscando informações e respondendo às procuras existentes”. (Day in Toaldo e Luce 2006:27). Assim, segundo Oliver, deve-se ter consciência de que o indivíduo toma a sua opção de compra comparando os benefícios oferecidos com os custos de aquisição da oferta e, em seguida, confronta o valor dessa oferta com o valor das outras, fazendo por fim a sua escolha (1999 in Toaldo & Luce, 2006).

A estratégia de marketing baseia-se, portanto num determinado domínio de atividade e no respeito pela estratégia da gestão da organização, em definir as grandes orientações nas quais as políticas que compõem o marketing-mix se devem inspirar. As empresas devem diferenciar-se dos concorrentes, capitalizando as suas forças para fazer chegar ao consumidor o maior valor possível (Lindon in Schlosser et al. 2002:51).



Para elaborar uma estratégia de marketing competitiva, Lendrevie et al. (1999 in Ferreira, 2013) defendem que uma estratégia de marketing deve ter em conta seguintes questões:

1. Quais os objetivos de marketing?
2. Quais os concorrentes atuais?
3. Quais os alvos de marketing (públicos a conquistar e a fidelizar)?
4. Qual o posicionamento a reter?
5. Qual o marketing-mix?

Ao conseguir responder a estas questões, a organização pode colocar em prática a sua estratégia, adotando técnicas de marketing que, ao longo dos anos, se têm desenvolvido de forma a dar uma resposta positiva perante o mercado.

Para Lendrevie et al (2013:442) a estratégia global deve “proceder e orientar a formulação detalhada das políticas do produto, preço, distribuição e comunicação”. Mas para ser colocada em prática, “deve ser seguida de planos de ação operacionais e detalhados, que incluam calendários, orçamentos, responsáveis de educação etc.”.

Mas Lendrevie et al. (1999 in Ferreira, 2013) alerta: os meios convencionais (promoção de um produto ou serviços nos *media*, por exemplo) já não são eficazes. Deste modo, deverão ser utilizadas novas técnicas como estudos de mercado, fixação de preços, métodos de procura de novos produtos, organização do sistema de distribuição, etc. Existem ainda outras técnicas comunicacionais: publicidade, merchandising, promoção, patrocínios, etc. e, atualmente, usufruto das redes sociais.

Para Andreasen & Kotler (2008 in Gonçalves, 2014), o planeamento estratégico de marketing visa desenhar o futuro da organização centrando-se nos seus objetivos, no seu ambiente e nas situações experienciadas pela organização.<sup>5</sup> O estudo da organização compreende, primeiramente, a clarificação da sua missão e cultura, objetivos e metas, e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos para que, através da sua análise, se possam delinear estratégias concretas que a empresa deve seguir. Para além da importância da análise do microambiente, é essencial não descurar os fatores externos que exercem influência sobre o desempenho da organização de âmbito social, político, técnico ou

---

<sup>5</sup> Cf. Anexo I

ambiental. Aliás, Fischman & Almeida (1991: 25) realçam que o conhecimento advindo da análise do ambiente internos e externo da organização permite “o cumprimento da sua missão e (...) estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Ferrell et al (2000:20 in Seintz, 2005) alertam ainda para a necessidade de uma perfeita integração das estratégias e planos de marketing não só com a missão e as metas da organização, mas também com os planos das outras áreas funcionais: “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”.

A empresa deve ainda atentar sobre o tipo de público a que se destina e os projetos que a concorrência apresenta. Depois de uma análise total a todos os elementos, internos e externos, que exercem influência sob a organização, delinea-se as linhas estratégicas a implementar para que os objetivos do plano de marketing sejam alcançados. Nesta fase, é necessário, para além de um “ambiente favorável à definição de estratégia”, saber quais os recursos necessários, planear as atividades e apurar os custos inerentes (Bueno, 2005:11 in Gonçalves, 2014:27). Djurica M. e Djurica N. (2010: 45-60 in Santinhos, 2014) realçam mesmo a ideia do cumprimento e programação das atividades planeadas ao afirmar que “a implementação de um plano de marketing é uma atividade operacional que inclui os recursos humanos e a gestão de processos corporativos, tendo como objetivo cumprir as atividades planeadas”.

O planeamento estratégico de marketing permite, basicamente, projetar o futuro. Fox (1989 in Ferreira, 2013) sugere isso mesmo ao salientar que este processo permite reconhecer situações de mercado e desenvolver planos de comunicação não só para clientes atuais, como para clientes futuros ou potenciais. Ter um planeamento estratégico bem elaborado, possibilita, segundo Aaker (2001: 27 in Andres, 2004) precipitar a avaliação de escolhas estratégicas; forçar uma visão de longo prazo; tornar visível a decisão de alocar recursos; auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão; fornecer um sistema estratégico de controlo e de administração; providenciar a comunicação horizontal e vertical, assim como sistemas de coordenação e ajudar um negócio a enfrentar mudanças.

Na realidade, a adoção de um posicionamento estratégico visa integrar objetivos, recursos, competências e oportunidades. Para Porter (1996, in Andres, 2004), a adoção de um planeamento estratégico possibilita às organizações obter vantagens competitivas e sustentadas, a longo prazo. Tavares (2000 in Andres, 2004), acrescenta ainda que, a flexibilidade estratégica permite respostas rápidas e adequadas para mudanças imprevistas no ambiente organizacional.

Para além de todas estas ideias, convém sublinhar que, de modo simplificado, um plano estratégico de marketing é uma forma disciplinada de se transmitir os pontos fortes de um negócio aos potenciais clientes, públicos ou audiências, atendendo eficientemente às suas necessidades e exigências. Assim, o plano de marketing explicita o que irá ser concretizado no âmbito do marketing, tendo em atenção, para além dos objetivos organizacionais, as necessidades dos clientes.

Todavia, Airich (1989, in Ferreira, 2013) alerta para o facto de que a criação de um mau plano de marketing “é pior do que não existir nenhum”. Mesmo assim, Airich (*idem*) sublinha que um bom plano é sempre tão bom como o produto ou os recursos humanos da organização. Este plano é uma ferramenta essencial para uma organização chegar ao sucesso, que se encontra diretamente relacionado com um planeamento adequado e executado oportunamente.

Em forma de resumo, o planeamento estratégico de marketing deve sempre assentar em 6 questões-chave (Lambin, 2000):

- Qual o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?
- Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos-mercado e quais os posicionamentos suscetíveis de serem adotados?
- Quais os atrativos intrínsecos dos produtos-mercado e quais são as oportunidades e ameaças do seu ambiente?
- Para cada produto-mercado, quais os trunfos da empresa, as suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem concorrencial detida?
- Qual a estratégia de cobertura e de desenvolvimento a adotar e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos-mercado que fazem parte da gama da empresa?
- Como traduzir os objetivos estratégicos definidos ao nível de cada um dos meios de marketing operacional: produtos, distribuição, preço e comunicação?

Este plano permite que a empresa possa analisar a sua situação tendo em conta os seus concorrentes, mercado, oportunidades e ameaças e, a partir desta análise, desenhar

estratégias e ações para melhor atender os seus clientes e lidar com as alterações do ambiente onde se insere. Contudo, como alertam Nickels & Wood (1999, in Andres, 2004:23), “os planos de marketing são absolutamente essenciais em grandes negócios, (...) mas igualmente importantes para as pequenas empresas, que os utilizam para trazer foco e disciplina a decisões tomadas por proprietários e empregados”.

Serão conhecidos, de seguida, os pontos de vista de Lendrevie *et al* (1999) e Kotler e Armstrong (2007) relativamente à elaboração de um plano de marketing. Segundo Lendrevie *et al* (1998), um plano de marketing deve reger-se por sete fases, cada uma possuindo o seu modo de ação específico e as diferentes tarefas a desempenhar.<sup>6</sup> Para estes autores, o planeamento consiste, muito simplesmente, em tomar antecipadamente e de uma maneira explícita um conjunto de decisões. A antecipação, a formalização e a conjunção das decisões constituem as características essenciais do planeamento (Lendrevie *et al.* 1998: 506). Já Kotler e Armstrong (2007), sublinham o valor do planeamento estratégico de marketing pois as organizações, através da aplicação de um plano de marketing, decidem o que querem realizar em cada setor. Para estes autores, “o planeamento de marketing implica decidir quais as estratégias de marketing que ajudaram a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos gerais. É necessário um plano de marketing detalhado para cada negócio, produto ou marca. (Kotler e Armstrong 2007:44-45 in Ferreira, 2013).<sup>7</sup>

Ambos os modelos de plano de marketing apresentados são distintos. Entre as várias diferenças, pode identificar-se, primeiramente, o número de fases (sete para Lendrevie *et al.* e oito para Kotler e Armstrong); depois, enquanto que para os primeiros autores o plano se inicia com uma descrição da empresa e termina numa conclusão geral, a segunda proposta começa com um resumo executivo e termina com uma fase de controlo. Assim, cada autor possui a sua ideia e a sua forma de entender a estratégia de marketing, não querendo dizer que um plano seja melhor que o outro. Todavia, há que ter em conta que, qualquer plano de marketing deve assentar numa estrutura bem definida, para ir ao encontro do tipo de negócio e dos valores pelo qual se rege (Ferreira, 2013).

---

<sup>6</sup> Cf. Anexo II

<sup>7</sup> Cf. Anexo III

## Capítulo II: Apresentação e Contextualização da Instituição de Estágio

### II.1. O Museu Nacional de História Natural e da Ciência

O estágio iniciou-se no dia 2 de novembro de 2015 e terminou a 29 de janeiro de 2016. Durante estes três meses, inseri-me no Serviço de Comunicação e Imagem (SCI) do MUHNAC, coordenado pela Dra. Raquel Barata e que conta, na sua equipa, com duas técnicas superiores de comunicação e um *designer* gráfico, que se encarrega de funções criativas relacionadas com o Serviço de Exposições, com a divulgação impressa e *online* e com a sinalética do MUHNAC.

O Museu Nacional de História Natural e da Ciência (MUHNAC) é uma instituição cultural orientada para a investigação científica e para atividades culturais e museológicas. Fica situado em Lisboa, na Rua da Escola Politécnica – no antigo edifício da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e conta com 155 anos de existência, tendo mudado de nome e missão várias vezes desde então, fixando-se como Museu Nacional de História Natural e da Ciência em 2011.

O MUHNAC é a designação pública da Unidade de Museus da Universidade de Lisboa, sua tutora, criada em 2011 pelo Conselho Geral da Universidade. Sucedendo ao Museu Nacional de História Natural e ao Museu de Ciência da Universidade de Lisboa, integra as coleções destes museus, assim como o Jardim Botânico de Lisboa (monumento nacional) e o Observatório Astronómico de Lisboa, na Tapada da Ajuda.

O museu inclui um espólio histórico-científico de extrema importância, nomeadamente nas áreas das ciências naturais, zoologia, antropologia, mineralogia e paleontologia. A maioria do património científico existente no MUHNAC é resultado de doações ou expedições científicas, sendo estudado por inúmeros investigadores das áreas abrangidas pelo museu.

Para além das coleções, arquivos e biblioteca, o MUHNAC integra um vasto património histórico, científico e arquitetónico em que se destaca:

1. O edifício onde está instalado o Instituto Geofísico Infante D. Luís<sup>8</sup>; MUHNAC (em conjunto com o

---

<sup>8</sup> Este edifício ocupa uma área que, no século XVII, se apresentava como a cerca do Noviciado da Cotovia, pertencente à Companhia de Jesus e que, após o fim das ordens religiosas, foi ocupado pelo

Real Colégio dos Nobres (séc. XVIII) que, entretanto, originou a Escola Politécnica (1837-1911) e, mais tarde a Faculdade de Ciências que aqui se instalou até 1985.

- |  |  |
|--|--|
| 2. O <i>Laboratorio Chimico</i> (1857-1890) e o Observatório Astronómico (1898);<br>3. O Jardim Botânico de Lisboa (1878); | 4. O Real Picadeiro do antigo Colégio dos Nobres (1761);<br>5. O Observatório Astronómico de Lisboa, na Tapada da Ajuda, criado em 1861. |
|--|--|

Para além de apresentar ao público várias exposições permanentes e temporárias que acolhem desde a mineralogia, da física, da paleontologia, até arte contemporânea, o MUHNAC é, muitas vezes, palco de conferências, cursos de formação, colóquios e outros eventos culturais e científicos que têm como intuito despertar, ao seu público, a curiosidade para as ciências e natureza. Sublinha-se ainda o importante papel que o MUHNAC possui em ser a “porta de entrada” e a cara da Universidade de Lisboa, levando-a e divulgando-a, não só à comunidade universitária, mas também a Lisboa e a todos os cidadãos.

## II.2. A Organização

Sendo tutelado pela Universidade de Lisboa, o MUHNAC rege-se pelos Estatutos dos Museus da Universidade de Lisboa, que foram aprovados pelo Despacho n.º 643/2014, de 3 de janeiro de 2014, do Reitor da Universidade de Lisboa. São órgãos dos Museus da Universidade de Lisboa:

- |   |  |
|---|--|
| <b>a) O Diretor:</b><br>Doutor José Pedro Sousa Dias, professor associado da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, nomeado para o cargo em 2014. | Doutora Marta C. Lourenço – Subdiretora;<br>Doutora Maria José Clarinha – Coordenadora da Área de Museus dos Serviços Centrais da Universidade de Lisboa;<br>Doutora Maria Judite Alves – Vogal;<br>Doutora Raquel Barata – Vogal. |
| <b>b) O Conselho Diretivo:</b><br>Doutor José Pedro Sousa Dias – Diretor;   | <b>c) O Conselho Científico.</b>   |

O MUHNAC encontra-se dividido em várias unidades, de forma a dar resposta às várias áreas a que se destina:

- |   |   |
|---|---|
| Administração e gestão;<br>Botânica;<br>Comunicação e Imagem;<br>Direção;<br>Exposições e Visitantes; | História e Cultura Material da Ciência;<br>Mineralogia, Geologia e Paleontologia;<br>Serviço Educativo;<br>Zoologia e Antropologia. |
|---|---|

## II.3. A Ligação com a Universidade de Lisboa

Ao ser tutelado pela Universidade de Lisboa, o MUHNAC tem a importante função de retratar a sua ligação com a Universidade num objetivo estratégico para a

instituição e, conseqüentemente, para o trabalho desenvolvido por todos os membros, quer do MUHNAC, quer da comunidade universitária. O plano de Atividades de 2015 da Universidade de Lisboa sublinha mesmo que “os Museus da ULisboa têm um papel importante não só na conservação como na divulgação de coleções científicas, dinamizando igualmente a vida cultural da Universidade de da Cidade”.

Assim, não se pode descurar o facto de que a divulgação do extenso património da própria Universidade não deva ser nunca renegada pelo MUHNAC. Deste modo, o MUHNAC propõe-se a expandir a exposição das coleções e a divulgação pública de saberes associados. Parcerias com coleções de importância similar, como é o caso das coleções do Instituto de Investigação Científica Tropical (IICT), que, já estando integrado na UL, devem ser parte maior desta política.

#### **II.4. Missão**

É Missão do Museu Nacional de História Natural e da Ciência (MUHNAC) “promover a curiosidade e a compreensão pública sobre a natureza e a ciência, aproximando a Universidade à Sociedade. Essa missão é atingida através da valorização das suas coleções e do património universitário, da investigação, da realização de exposições, conferências e outras ações de carácter científico, educativo, cultural e de lazer.”<sup>9</sup>

#### **II.5. Valores**

O MUHNAC visa apoiar a “investigação e o ensino nas áreas da zoologia e antropologia, da botânica, da mineralogia e geologia, e das demais ciências naturais e estimula o estudo e a divulgação da história das ciências e das técnicas, contribuindo para a formação científica e cultural dos estudantes nestes domínios. O Museu também assume uma responsabilidade, alargada ao contexto nacional, na conservação e estudo das coleções biológicas e geológicas e do património cultural histórico-científico, estabelecendo parcerias para a valorização e utilização das coleções museológicas e do património da Universidade de Lisboa e de outras instituições”.<sup>10</sup>

#### **II.6. Posicionamento**

O Museu Nacional de História Natural e da Ciência é sinónimo de história, património, cultura e ciência. É um local que permite ao visitante ir ao encontro da cultura

---

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.museus.ulisboa.pt/pt-pt/missao>

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.museus.ulisboa.pt/missao>

científica do século XIX, através da sua arquitetura interior, nomeadamente, quando se visita o *Laboratorio Chimico* – considerado o único sobrevivente dos grandes laboratórios de ensino e investigação das universidades da Europa.

Visto pelos seus visitantes como património científico, bastante diverso tematicamente e único, o MUHNAC é um dos maiores museus nacionais relativos à história natural, ciência e à botânica. Integrado no MUHNAC, também o Jardim Botânico de Lisboa é visto como um dos melhores da Europa, sendo uma importante reserva de espécies exóticas e detendo uma das maiores coleções de cicas<sup>11</sup> do país.

O MUHNAC é um lugar que dá azo à descoberta, à ação e à interpretação, através da investigação científica, de conhecimento acerca da natureza, do universo, dos minerais e das mais variadas ciências. O seu posicionamento institui uma oferta variada de atividades e serviços, que vão ao encontro das expectativas dos vários tipos de públicos, utilizando, para tal, várias formas de segmentação do seu público, que permitem identificar as suas necessidades, através da adaptação e criação de ofertas em conformidade.

## **II.7. O Serviço de Comunicação e Imagem – Comunicar no MUHNAC**

O Serviço de Comunicação e Imagem (SCI) tem como principal missão desenvolver processos e meios comunicacionais que se revelem uniformes, coerentes e constantes para que a comunicação e a divulgação dos projetos, atividades, investigações ou eventos relacionados com o MUHNAC sejam eficazes para o amplo espectro de públicos que o MUHNAC contém, para que a comunicação seja, de facto, eficaz e linear para todos.

O trabalho desenvolvido por este serviço visa divulgar todas as atividades realizadas pelo MUHNAC, seja no domínio da investigação científica conduzida no seio das estruturas do museu, seja a nível da divulgação do seu património histórico e científico e das suas coleções ou, ainda, das atividades realizadas e promovidas pelo Serviço de Educação e Animação Cultural (SEAC) quer a escolas, quer ao público em geral. O SCI exerce ainda funções na comunicação sobre ciência e conservação da natureza através quer da realização de exposições, conferências e outras atividades comunicacionais, quer do reconhecimento e divulgação da importância do património que

---

<sup>11</sup> Espécie de palmeira, com características de árvores coníferas.



o MUHNAC reúne. O SCI promove ainda o desenvolvimento de projetos comunicacionais que sejam transversais ao MUHNAC, que permitam unir e envolver diferentes tipos de públicos e determinar uma imagem impactante e unificada deste museu.

### **II.7.1. A Comunicação no MUHNAC**

A Comunicação entre o MUHNAC e os seus públicos realiza-se de várias formas, recorrendo a diferentes meios de comunicação e plataformas. Em traços gerais, a comunicação entre o MUHNAC e todos os seus públicos realiza-se tendo em conta a importância dos meios e dos canais digitais, a gerência da força da marca MUHNAC e a execução de vários projetos comunicacionais orientada para inúmeros segmentos estratégicos.

O MUHNAC comunica com o público através da publicidade e da comunicação externa desta instituição. Fá-lo para sensibilizar visitantes e futuros visitantes para a riqueza histórico-científica deste museu. Através de folhetos informativos, *mupis*, entre outros, o MUHNAC procura divulgar as atividades a que se associa, os diferentes serviços que disponibiliza ou a difusão da sua política de apoio à investigação científica. O MUHNAC efetua também marketing direto quer através do seu *website*, renovado, com destaques para as vantagens das diferentes tipologias de bilhética, linhas telefónicas, ou da veiculação de informações sobre serviços, iniciativas, notícias, coleções, exposições, atividades dos diferentes serviços, etc. O MUHNAC atua ainda ao nível das relações públicas através da divulgação de notas de imprensa, indicação de datas importantes para as quais são efetuadas atividades específicas ou divulgação de várias informações relativas aos seus públicos e à comunidade científica.

Resumidamente, a comunicação neste museu tem como funções maioritárias consolidar a imagem institucional do MUHNAC, aumentar a projeção pública das atividades e iniciativas da instituição museológica, proceder à gestão e manutenção do *website* e redes sociais do MUHNAC, reforçar o acesso de penetração nos meios de comunicação social, otimizar a acessibilidade, a sinalética e o atendimento ao público e assegurar que a loja e outros serviços ao público se enquadrem na missão e imagem do MUHNAC. A gestão de todos os canais e formas de comunicação do MUHNAC deve ser inventariada e centralizada no Serviço de Comunicação e Imagem (SCI) que tem o dever de os monitorizar, mesmo quando geridos por outros funcionários.

### ***II.7.1.1. Os meios de comunicação digital do MUHNAC***

Os meios de comunicação digitais são de bastante relevância para o MUHNAC, cuja aposta centra-se num *design* apelativo do seu *website* permitindo uma rentabilização e otimização dos *budgets* disponíveis e alcançando promissores índices de visibilidade, mas também na promoção da sua imagem e marca através das redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*. O *website* do MUHNAC<sup>12</sup> privilegia a atualização constante dos conteúdos e atividades, incluindo imagens e outros elementos gráficos para a promoção dos objetos e das coleções. A grande aposta do *website* recai sobre a implementação total de todos os conteúdos em versão bilingue (português e inglês). O *Facebook*<sup>13</sup> permite promover a comunicação estratégica para a atração de novos e diferentes públicos. Já o *Instagram*<sup>14</sup> visa comunicar, essencialmente, com públicos de museus e instituições pares a nível internacional. Finalmente, a principal função comunicacional do *Youtube*<sup>15</sup> passa pela divulgação, em vídeo, de diferentes temáticas.

É importante frisar que o SCI deve certificar-se que todas as contas das redes sociais devem possuir alguma informação básica sobre o MUHNAC (*website*, *e-mail* e telefone gerais e morada) com o principal intuito de gerar tráfego para a sua página *web* e conferir maior credibilidade.

De todas as redes sociais explicitadas, realça-se o papel do *Facebook*, cuja presença do MUHNAC é fundamental para a construção do seu perfil digital e para aproximar seu o público, o que requer uma dedicação diária que permita a atualização de conteúdos e, consequentemente, a existência de recursos humanos dedicados. Sublinha-se que é necessária a permanente disposição para interagir com todos aqueles que entram em contacto com o MUHNAC através desta rede social. Se estas ações não forem tomadas, a presença digital do MUHNAC no *Facebook* perde força. A página de *Facebook* do MUHNAC é um excelente canal de comunicação com os públicos, pois pode criar, com eles, uma ligação contínua e fortalecer a presença institucional do MUHNAC como protagonista cultural da cidade de Lisboa. Recomenda-se o uso de boas imagens nos *posts* e, sempre que possível, vídeos pois são, comprovadamente, uma motivação para a leitura e também para a partilha e a adoção de uma linha editorial que permita relacionar vários assuntos para aumento do interesse dos visualizadores nos conteúdos produzidos. Além disso, mais importante que um ‘gosto’ é uma ‘partilha’, pois

---

<sup>12</sup> <https://www.museus.ul.pt>

<sup>13</sup> <https://www.facebook.com/MUHNAC>

<sup>14</sup> <https://www.instagram.com/muhnac>

<sup>15</sup> <https://www.youtube.com/user/MNHNC>

esta é a forma mais eficaz de distribuição de conteúdos pela rede social. Logo, deverão ser criadas dinâmicas que atuam nesse sentido, pois as partilhas permitem identificar os *posts* com melhores resultados comunicativos e saber como e quando esses resultados surgiram.

Sendo o *Facebook* a rede social com maior peso e importância comunicativa do MUHNAC, durante a minha análise aos meios digitais do MUHNAC<sup>16</sup>, achei pertinente entender de que forma o *Facebook* é utilizado por este museu para promover a sua presença *online* e, assim, permitir chamar e manter mais visitantes ao espaço museológico. No desenvolvimento deste trabalho utilizei alguns métodos de investigação baseados, maioritariamente, em dados estatísticos, para perceber se a utilização do *Facebook* poderia ser melhorada. Para tal, fiz uma pequena pesquisa para perceber como poderia aceder a esses conteúdos, visto que eu, como estagiária, não tinha acesso à gestão da página do *Facebook* ou de qualquer outra rede social.

A forma mais fidedigna de se compreender de que forma são utilizadas as redes sociais por parte dos museus analisados, seria aceder aos dados internos das páginas das instituições museológicas. Como eu não possuía acesso a esses dados internos a recolha desses mesmos dados estatísticos relativo ao *Facebook* foi feita e analisada através de uma ferramenta online – *Likealyzer*. Este instrumento de pesquisa online permite aceder a valores e a dados estatísticos de páginas de *Facebook*, como a taxa de crescimento/decrécimo de utilizadores, os seus níveis de interação, etc. Os dados fornecidos correspondem a um mês, possibilitando saber como é gerido o funcionamento da página e se a estratégia adotada pelo sistema de comunicação do museu está a produzir resultados. O *Likealyzer* é gratuito e pode ser utilizado sem a necessidade de um utilizador se registar. Esta ferramenta indica ainda algumas recomendações, juntamente com os dados da página, de modo a que a estratégia comunicacional possa ser melhorada. Estas recomendações são executadas tendo em conta os dados retirados da página relativamente à presença – informação, ação e diálogo. (Afonso, 2014).

A utilização desta ferramenta passa por retirar os dados num espaço de tempo pré-definido, dispor o mesmo em grelhas, no formato Excel (para que se possa ter uma noção geral da evolução da página), colocar a vermelho as evoluções negativas e a verde as

---

<sup>16</sup> Na primeira semana de estágio fui convidada a conhecer o MUHNAC do ponto de vista, primeiramente, da comunicação digital e, posteriormente, do ponto de vista da comunicação presencial, impressa e visual – referida mais adiante.

positivas. Analisaram-se os seguintes aspetos: informação, performance, *posts*, *posts* de utilizadores na página e comparação com páginas de *Facebook* dos outros museus analisados (Afonso, 2014).

*Websites* como o *Museum Analytics* permitem recolher as principais métricas de plataformas como *Facebook* e *Twitter*. Este instrumento permite criar rankings de inúmeros museus numa escala global. Contudo, não é apenas com o número de *likes* que se consegue realizar uma análise crítica. É necessário ter em conta as partilhas e interações existentes acerca das suas experiências e opiniões (Afonso, 2014). O MUHNAC ainda não está registado nesta página e, como tal, não pude basear a minha pesquisa tendo em conta esta plataforma. Contudo, informei o diretor do MUHNAC da existência da mesma que, em reunião, se mostrou bastante interessado e que, posteriormente, iniciou o processo de integração do MUHNAC na plataforma.

O seguinte quadro apresenta as conclusões retiradas da análise da página do *Facebook* do MUHNAC a 2 de novembro de 2015:

Aspeto em Análise	Negativo	Positivo
<b>Informação da Página</b>	Não tem marcos (têm como objetivo destacar momentos dos quais o MUHNAC se orgulhe ou que quer sublinhar).	Museum / Art Gallery – Ideal para o tipo de instituição.
<b>Performance da página</b>	Crescimento de <i>likes</i> : 2.49%; PTAT (número de pessoas que criaram uma história sobre ou na página): 599; <i>Engagement</i> : 3.77%.	Número de <i>likes</i> : 15.888.
<b>Posts da página</b>	<i>Likes</i> , comentários e partilhas por <i>post</i> : 20; <i>Posts</i> por tipo: Fotografia: 58.3%; Vídeo: 8.3%; Ligações: 25%; <i>Timing</i> : 15h – 18h; Curiosidade: devem ser colocadas mais questões; <i>Hashtags</i> : Não sendo utilizadas.	<i>Posts</i> por dia: 2.32; Comprimento dos <i>posts</i> : entre 100 e 500 caracteres.

<b>Posts por parte dos utilizadores</b>	Posts pelos seguidores: acontece uma ou duas vezes por semana; Taxa de resposta: catastrófica; Tempo de resposta: Não é bom, de todo.	Toda a gente pode publicar na cronologia.

**Tabela 1 – Resultados da Análise através da plataforma Likealizer da página do Facebook do MUHNAC a 2 de novembro de 2015**

Depois de analisados os dados apresentados e identificadas as lacunas existentes, delinee algumas propostas estratégicas, relativas à utilização unicamente do *Facebook*. Estas propostas visavam a melhoria da utilização desta rede social que pudessem ser, de forma sistemática, aplicadas ou melhoradas pelos responsáveis que lidam, todos os dias, com o *Facebook*, sendo que, esta tarefa especificamente, contribuiu de forma mais significativa, para a aplicação dos conhecimentos teóricos do mestrado e não tanto para a efetivação concreta por parte do MUHNAC. Contudo, muitas das propostas vieram a ser discutidas e tornaram-se uma realidade no MUHNAC, nomeadamente, após o Serviço de Comunicação e Imagem ter programado a realização de algumas atividades relacionadas com as temáticas que eu anteriormente tinha delineado. Estas propostas destinavam-se não só ao *Facebook*, mas às outras plataformas *online* do MUHNAC. Entre as várias estratégias encontravam-se:

Estratégias	Propostas Concretas
<b>Criação de elo de ligação com o público</b>	Colocar mais questões que envolvam a participação pública; responder mais rápido a questões e comentários de utilizadores.
<b>Valorizar o património do MUHNAC e as suas coleções</b>	Valorizar mais o objeto e o tema do mês através da publicação de <i>posts</i> ou da colocação do objeto do mês como fotografia de capa.
<b>Comunicar outros temas de Ciência</b>	Peças importantes do MUHNAC; Espécies raras; Publicações científicas relevantes.
<b>Relacionar algumas espécies, peças ou exposições</b>	Através de datas especiais, personalidades de ciência, eventos marcantes.
<b>Reforçar temáticas importantes</b>	Campanha de angariação de Amigos do MUHNAC ou de Voluntários do MUHNAC.

**Tabela 2 – Propostas de estratégias a aplicar nas redes sociais do MUHNAC**

Existem ainda outros dois canais de comunicação do MUHNAC. São eles o *E-mail* e a plataforma *Museunum*. Relativamente ao *e-mail* a questão central passa pela gestão estratégica dos grupos de contacto, as chamadas *mailing lists*. Em relação à plataforma *Museunum*, a sua principal função comunicativa passa pela promoção de uma visita virtual ao MUHNAC que inclui a disponibilização de conteúdos e sugestões relativas às exposições atualizados.

#### ***II.7.1.2. Instrumentos de Comunicação digitais do MUHNAC***

Todos os canais de comunicação do MUHNAC suprarreferidos visam a veiculação de instrumentos de comunicação aos quais a instituição dá especial ênfase: a agenda semanal, a *newsletter* e as reportagens em formato digital. A agenda semanal é o principal instrumento de divulgação das atividades do MUHNAC. A *newsletter* será um projeto que se iniciará nos primeiros meses de 2016 e que terá como objetivo primordial a comunicação de temas de ciência que estejam em voga na atualidade e que possuam uma relação direta com as coleções e investigações científicas que ocorrerão no MUHNAC.

#### ***II.7.1.3. A Comunicação Presencial, Impressa e Visual***

No que diz respeito à comunicação presencial, impresso ou visual, a análise do MUHNAC passou por uma visita a todas as exposições e espaços museológicos abertos ao público. O objetivo era colocar-me no lugar do visitante e apreender as mensagens, as sensações e as experiências adquiridas ao visitar o este museu. Além disso, como estagiária do Serviço de Comunicação e Imagem, a minha tarefa passava também por entender, do ponto de vista comunicacional, o MUHNAC. Na prática, esta análise traduziu-se na compreensão e avaliação dos conteúdos impressos que são entregues aos visitantes, da comunicação visual (sinalética direcional e elementos gráficos presentes nas exposições), das exposições patentes, da loja ou dos recursos audiovisuais disponíveis. Esta apreciação, por parte de um elemento não intrínseco ao MUHNAC, foi essencial para determinar lacunas existentes no seu seio e, ao mesmo tempo, forneceu uma visão global da mensagem que o MUHNAC passa ao seu visitante, indispensável para, posteriormente, analisar vários fatores relativos ao microambiente do MUHNAC e encontrar estratégias que possam melhorar o impacto e a sua imagem junto do público.

Para proceder à análise específica dos espaços museológicos do MUHNAC eu própria defini sete eixos avaliativos: ângulo de abordagem, conteúdo da mensagem, linguagem utilizada, condições ao visitante (acessibilidade e língua), recursos audiovisuais, espaço (luz, percurso, disposição e descanso) e interatividade.<sup>17</sup>

Todo este processo permitiu entender, por um lado, a existência de lacunas no que diz respeito à criação de laços comunicacionais entre o público e o MUHNAC e, por outro, o esforço do Serviço de Comunicação e Imagem em várias linhas de ação, nomeadamente a existência de uma imagem unificada do MUHNAC, essencial para a sua representatividade dentro e fora da instituição. Esta imagem unificada estabeleceu-se como marca do MUHNAC e pode ser observada em todos os folhetos oferecidos ao visitante, nos cartazes de divulgação de atividades ou nas folhas de sala, existentes desde o início do ano.

Depois de ter comunicado à diretora do Serviço de Exposições, Dra. Diana Carvalho, a avaliação que fiz e as conclusões que retirei<sup>18</sup>, esta achou por bem que as medidas que poderiam ser logo tomadas e implementadas tinham a ver, por um lado, com a melhoria da sinalética direcional (trabalho que teria de ser desenvolvido a par com o *designer* do Serviço de Comunicação e Imagem) e, por outro, com a colocação de Folhas de Sala, em versão bilingue, em todas as exposições permanentes do MUHNAC. Para tal desenvolvi, simultaneamente as duas tarefas, para que o processo pudesse prosseguir com maior rapidez. Relativamente à melhoria da sinalética direcional, eu, a diretora do Serviço de Exposições e o *designer* reunimo-nos várias vezes para perceber quais as melhores soluções a implementar. Ficou decidido que o *design* de toda a sinalética direcional iria ser melhorado por uma questão de unificação de imagem e de facilitação de percurso. O folheto fornecido aos visitantes com o mapa do MUHNAC, não coincidia em alguns pontos com a sinalética existente e, portanto, era necessário uniformizar os conteúdos. Além disso, a sinalética continha muitas vezes informações que poderiam levar o visitante ao erro e a perder-se, como era o caso da existência de cacifos, por exemplo, que, na verdade, já não estavam disponíveis. Por todas estas razões, as alterações foram sendo implementadas, num trabalho conjunto entre o serviço de exposições e o SCI.

---

<sup>17</sup> Para consultar a grelha de análise dos espaços museológicos do MUHNAC cf. Anexo IV

<sup>18</sup> Das conclusões retiradas delineeí várias recomendações relativas à comunicação presencial, impressa e visual – cf. Anexo V.

## **Capítulo III: Estagiar no Museu Nacional de História Natural e da Ciência**

### **III.1. Objetivos do estágio**

O objetivo principal que se pretendia com a realização deste estágio curricular dedicado à estratégia de marketing no Museu de História Natural e da Ciência consistiu na elaboração de estratégias comunicativas para esta instituição que tivessem em conta a sua realidade, recursos financeiros e humanos, e os seus públicos-alvo. Na realidade, pretendeu-se, para além de uma análise estratégica da instituição museológica, estabelecer linhas de ação que permitissem criar uma ligação mais unificada entre o MUHNAC e o próprio visitante, quer seja através de meios digitais, quer presencialmente apostando na melhoria da comunicação visual e da imagem que o MUHNAC passa para o seu público. Em suma, tratou-se de desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação. Neste sentido, em colaboração com os responsáveis do Serviço de Comunicação e Imagem do MUHNAC, as propostas elaboradas visaram integrar estratégias no Plano de Comunicação para o ano de 2016/2017, propondo atividades e medidas que fossem de encontro ao público-alvo do MUHNAC e à sua própria missão e valores.

Paralelamente, a questão dos públicos-alvo foi, de facto, importante, pois, este relatório visou também responder a uma problemática científica relativa à influência do público-alvo na construção de um Plano Estratégico de Comunicação, ou seja, compreender em que modo o conhecimento prévio do Público-alvo afeta a construção das estratégias contidas num Plano Estratégico de Comunicação

Tendo em vista o aumento da notoriedade, a captação de novos públicos e possível fidelização, tornava-se essencial analisar o trabalho desenvolvido por este serviço e os seus resultados até ao momento para que, posteriormente, fossem delineadas e implementadas ações estratégicas que permitissem alcançar o objetivo final evitando possíveis erros passados e dando continuidade a práticas com resultados eficazes.

Outros objetivos importantes, anteriormente delineados, seriam o estabelecimento de uma melhor gestão das suas *mailslists*, uma aproximação aos *media* e um aproveitamento benéfico das redes sociais, nomeadamente do *Facebook*. Além disso, esperou-se estabelecer uma maior proximidade entre os vários elementos e departamentos que constituem esta organização.



### **III.2. Conhecer o MUHNAC: as primeiras atividades**

A comunicação e a imagem do MUHNAC, em todas as suas vertentes, foram assim, essenciais para o desenvolvimento do trabalho programado. Entender como se comunica num museu que, especificamente, divulga conteúdos de ciência e, por isso, possuiu uma forma particular de passar a sua mensagem ao público-alvo, tornou-se essencial para, posteriormente, se poder desenhar linhas orientadoras que visam atingir os objetivos a que o MUHNAC se digna a atingir.

Uma questão central diretamente relacionada com o MUHNAC e com os seus objetivos é a ligação que este possuiu com a Universidade de Lisboa cuja ligação se deve retratar num objetivo estratégico para a instituição e, consequentemente, para o meu trabalho enquanto estagiária no Serviço de Comunicação e Imagem (SCI). Como estagiária tive de auxiliar em outras ações desenvolvidas pelo SCI, caso fosse necessário, tal como se verificou.

Por fim, o acompanhamento dos resultados foi realizado, através de diagnósticos e ações de controlo que teriam como objetivo adaptar o plano e as orientações pré-definidas às circunstâncias que, ao longo do tempo, se iam encontrando.

As várias atividades realizadas ao longo do estágio focaram-se, essencialmente, na aposta, incrementação e administração de métodos comunicacionais estratégicos que visassem entender quem é o MUHNAC, quais os principais objetivos de comunicação e como atingi-los eficientemente. Pretendia-se, essencialmente que, com o conhecimento do modo de funcionamento da comunicação e das suas linhas estratégicas orientadoras, implementadas até então no MUHNAC, no final dessa análise estratégica, fosse possível delinear uma proposta de Plano Estratégico de Comunicação que pudesse ser o ponto de partida para a implementação futura deste tipo de Plano por parte da entidade museológica. Contudo, surgiram ainda outras oportunidades de trabalhar e de participar ativamente em tarefas do Serviço de Comunicação e Imagem. O percurso desenvolvido abrangeu não só a construção de documentos-chave da instituição (como o Relatório de Análise de Visitantes ou o Plano de Comunicação Estratégica), mas também a participação em tarefas práticas muito diversificadas que exigiram a deslocação pelo MUHNAC e a presença em reuniões.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> A primeira semana de estágio teve um único propósito: conhecer o Museu. Deste modo, nesta fase inicial, investi todo o meu tempo em compreender o MUHNAC, quer a nível institucional, quer a nível

### III.2.1. Implementação de Folhas de Sala

As Folhas de Sala disponibilizadas nas exposições permanentes foram também uma pequena atividade por mim desenvolvida. Todavia, esta foi uma atividade de rápida execução, visto que as folhas de sala e todo o conteúdo científico já tinham sido elaborados por anteriores membros do MUHNAC. Neste sentido, o meu trabalho passou pelo levantamento de folhas de salas existentes noutras instituições culturais e que estivessem disponíveis online e, posteriormente, pelo estudo de construção deste tipo de documento. Regra geral, as folhas de sala devem conter quatro eixos principais: explicação da coleção, características gerais do espólio apresentado, panorama histórico e referências às peças mais importantes e aos autores. Em termos de estrutura e de conteúdo, há que ter especial atenção ao discurso e à linguagem utilizados devendo esta ser uniforme e linear, podendo ser entendida por vários tipos de públicos. Os textos não devem ser demasiado complexos e descritos, nem a informação deve recorrer a especificações pouco familiares ou a termos técnicos difíceis de compreender. Para além disso, é primordial, que a informação apareça em bilingue, podendo alargar-se, futuramente, o leque de línguas (Paulino, 2009).

O trabalho prático desenvolvido evoluiu no sentido de ser feita uma revisão dos conteúdos e da forma como estes estavam construídos, sendo que, para além disso, muitos dos textos iniciais foram diminuídos para que não parecessem demasiado complexos não apelando à leitura. O trabalho gráfico ficou a cargo do *designer* do SCI.

Ainda em relação às folhas de sala, numa das propostas que apresentei, realcei o facto de que, para se aplicarem estas folhas informativas, seria necessária a aquisição de um suporte identificável e de fácil acesso, colocado à entrada das salas de exposições. Como tal, fiquei encarregue de contactar empresas que me pudessem enviar orçamentos para estes suportes e, posteriormente, escolher os orçamentos mais viáveis para entregar à direção. Ao longo de duas semanas, a minha tarefa focou-se na procura das melhores soluções e das melhores empresas que pudessem produzir estes suportes – os ‘porta folhetos A4’ e, posteriormente, no pedido e receção de orçamentos relativos às estruturas.

---

comunicacional. Esta análise iniciou-se num plano digital e, depois da avaliação das plataformas *web* que o MUHNAC dispõe – *Website, Facebook, Instagram e Youtube* – passei a conhecer integralmente o Museu: o espólio, as exposições, os espaços museológicos e os recursos humanos. O estudo e compreensão da comunicação digital, impressa, visual e presencial encontra-se na análise da Comunicação no capítulo da Análise do Microambiente. Neste capítulo apenas serão abordadas as tarefas que não estão diretamente relacionadas com a Planificação Estratégica da Comunicação.

Dias depois, o processo foi concluído e, no primeiro trimestre de 2016, haverá folhas de sala em todas as exposições permanentes.

### **III.2.2. Atualização de *Mailing Lists***

A última tarefa prática que realizei durante o meu estágio, foi a atualização das duas maiores bases de dados do Serviço de Comunicação e Imagem do MUHNAC – a base de dados de Parques e Museus e a base de dados das Instituições e Figuras Científicas.

Para a atualização destas bases de dados, decidi incluir mais algumas informações para além do nome da instituição e do *e-mail* de contacto. Constam, nas novas bases de dados, informações como o nome da instituição, a tutela, o diretor/responsável técnico, o cargo que ocupa, a morada, números de telefone, os *e-mails* de contacto, o *website* e o *Facebook* e, ainda, o nome e contacto direto do responsável do gabinete da comunicação da organização.

As bases de dados são um arquivo digital onde estão armazenados vários dados relativos a instituições, personalidades, *media*, etc. Depois de se fazer uma pesquisa exhaustiva de todos os dados relativos às organizações, estes eram enviados aos *e-mails* selecionados das várias instituições para que estas pudessem atualizar os dados de fidedignamente.

### **III.2.3. Pesquisa e elaboração de lista de alojamento existente nas proximidades do MUHNAC**

O Museu Nacional de História Natural e da Ciência, como forma de se aproximar aos seus diferentes públicos, definiu como prioridade para os anos seguintes, a realização de diversas parcerias com o intuito de poder divulgar o seu espólio e atividades à sociedade esperando, assim, aumentar o número de visitantes. Deste modo, o SCI iniciou a criação de várias parcerias que possibilitassem a divulgação de informações relativas ao MUHNAC, não só em equipamentos da cidade de Lisboa, mas também com a rede de hotelaria próxima da instituição. Sabendo que o turismo em Lisboa tem crescido exponencialmente nos últimos anos, o MUHNAC pretende, com a criação desta parceria aproximar-se dos turistas e, particularmente, dos visitantes estrangeiros.

Com o intuito de ter total conhecimento da rede hoteleira próxima do MUHNAC, tive como função a criação de uma lista de alojamento existente nas proximidades do MUHNAC. Comecei por estabelecer a distância máxima em relação ao museu – 1000

metros. De seguida, procurei e registei todos os hotéis, *aparthotéis*, *hostels*, residenciais e albergues existentes à distância até 1 km do MUHNAC. Por fim, compilei uma lista que continha as seguintes informações relativas aos vários locais de alojamento: Nome, Distância ao MUHNAC (em metros), Morada, Telefone, *E-mail* e *Website/Facebook*. O documento final que apresentei continha 77 locais de alojamento com distância entre os 93 e os 950 metros.

### **III.3. Plano de Marketing e Comunicação**

Com base nos conhecimentos adquiridos ao longo da minha descoberta, estudo e análise do MUHNAC e da sua comunicação para com o seu público-alvo, realizei uma análise de marketing da instituição que se veio a revelar bastante importante para a criação de uma proposta de Plano Estratégico de Comunicação.

#### **III.3.1. Análise do Macroambiente**

##### ***III.3.1.1. Envolvente Política***

Segundo o Relatório do Orçamento de Estado (OE) de 2016, neste ano, e segundo o quadro das Grandes Opções do Plano, perspectiva-se a “continuidade de ações em curso, o lançamento de ações de revitalização, consolidação e sustentabilidade do património edificado, potencializadoras de acréscimo de visitação.”

No setor das artes e das indústrias culturais e criativas, o Governo prevê a “criação de estímulos eficazes para o investimento e reforço da articulação com outras áreas de governação”. Para o executivo é essencial a promoção de “políticas de valorização dos autores e dos artistas” e, para isso, o governo conta em “atuar nos sistemas de apoio/financiamento e nos sistemas de rede”.

Relativamente ao cinema, o XXI Governo Constitucional fomentará o investimento e o incentivo à produção nacional, privilegiará a promoção internacional do cinema e do audiovisual e apoiará projetos e medidas que possibilitem a cativação de público para as salas de cinema e espetáculos, assim como a formação de públicos escolares.

Em relação ao orçamento, o total da despesa do Programa Cultura ascende a 418,8 milhões de euros, encontrando-se influenciada pela “alteração orgânica do Governo que determinou a transferência de entidades do antigo Programa da Governação e Cultura”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Dados relativos ao OE 2016 retirados de: <http://st1.idealista.pt/news/arquivos/rel-2016.pdf> (p. 137-138)

Nos mapas de despesas e receitas relativas a organismos da Cultura, o relatório do OE atribuiu à RTP (Rádio e Televisão de Portugal) 63,5% do orçamento global da Cultura para 2016, com 244 dos 418,8 milhões de euros atribuídos ao setor que, neste ano, passa a tutelar também a comunicação social. Os restantes organismos do setor arrecadam os restantes 175 milhões de euros. O OE 2016 atribui uma verba de 19 milhões de euros à Fundação do Centro Cultural de Belém (CCB) – perto de 2,5 milhões de euros a mais do que no orçamento de 2015. O Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA) também regista um aumento nas verbas concedidas pelo OE 2016 de mais de um milhão de euros (20,76).

Já no sentido inverso, a Direção Geral do Património Cultural (DGPC) vai receber 34,9 milhões de euros, menos 1,2 milhões que no ano anterior. Também o Fundo do Fomento Cultural (FFC) vai arrecadar menos dinheiro – 29,1 milhões (em 2015 tinha recebido 29,4 milhões de euros).

Verbas semelhantes às de 2015 vão receber o Opart - Organismo de Produção Artística, que gere o Teatro Nacional São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado (19,2 milhões); a Cinemateca Portuguesa (3,7 milhões); e o Teatro Nacional São João (4,6 milhões).

Apesar de a RTP possuir mais de metade do orçamento do Ministério da Cultura, a verba que lhe está atribuída (244 milhões) é menor em 20 milhões ao orçamento de 2015.<sup>21</sup>

Visto que o MUHNAC está integrado na unidade de museus da Universidade de Lisboa (UL), há que ter em conta ainda as políticas direcionadas ao ensino superior, que influenciam claramente o funcionamento do MUHNAC.

As políticas-chave previstas no OE 2016 para a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior focam-se em duas linhas de ação prioritárias: “Modernizar, qualificar e diversificar o Ensino Superior” e “Reforçar o investimento em Ciência e Tecnologia, democratizando a inovação”.

Na primeira linha de ação, sublinha-se a adoção de medidas para inverter a diminuição do número de docentes e iniciar o “rejuvenescimento do corpo docente no ensino superior público”, a garantia do aprofundamento da “autonomia das instituições

---

<sup>21</sup> Informações relativas aos valores do OE 2016 para a Cultura retirados do jornal *Público* in: <https://www.publico.pt/culturaipilon/noticia/rtp-vai-ter-mais-de-metade-do-orcamento-do-ministerio-da-cultura-1722542>

científicas e de ensino superior” e o planeamento de um “quadro de financiamento plurianual” que permita a “estabilidade do financiamento do sistema no período 2017-2019”, assim como o reforço da “atividade de investigação” a integração de “projetos de modernização”, o reforço de “equipamentos e a reabilitação de infraestruturas, o estímulo à constituição de redes e consórcios, a utilização comum de recursos e a mobilidade de docentes”. Em 2016, o Governo prevê ainda o lançamento de dois programas – um de modernização do ensino politécnico (estimando, o Executivo, gastar 4,5 milhões com esta medida) e outro de apoio à formação em competências digitais para “promover a empregabilidade e a qualificação do tecido produtivo” (que implicará uma despesa de três milhões de euros<sup>22</sup>). O reforço dos instrumentos de apoio social à frequência do ensino superior também será uma prioridade através da dotação orçamental do Fundo de Ação Social de 138 milhões de euros. Por fim, o executivo compromete-se a avaliar o regime de acesso ao ensino superior e a promover o debate público sobre a questão.

Na segunda linha de ação, “será estimulada a inovação de base científica e tecnológica”, para reforço o investimento privado em I&D<sup>23</sup>. O Governo irá preparar e propor à Assembleia da República um novo regime jurídico das instituições e da atividade de ciência e tecnologia para que se possa garantir “um quadro de longo prazo de autonomia e correta avaliação das instituições científicas e tecnológicas, incluindo o reforço das instituições de interface”. Promover-se-á o emprego científico com a revisão do estatuto do “Investigador FCT” e adotadas medidas de “promoção de acesso aberto aos resultados de investigação”, assim como a criação de “um programa de articulação de repositórios digitais”. Segundo o OE 2016 serão ainda realizados programas de responsabilidade social, cultural e patrimonial para se “democratizar a cultura científica”. Por fim, será fomentada a internalização da atividade científica e lançada uma “Iniciativa Conhecimento para o Desenvolvimento”, incluindo o relançamento do Programa “Ciência GLOBAL”.<sup>24</sup>

O orçamento global aumenta 3% mais a reposição salarial da Função Pública e o orçamento para a ciência e tecnologia sobe 4%. O Ensino Superior receberá, no total,

---

<sup>22</sup> Dados retirados de *O Observador* in <http://observador.pt/2016/02/05/instituicoes-do-ensino-superior-yao-ter-autonomia-contratar/>

<sup>23</sup> Termo para ‘Investigação e Desenvolvimento’.

<sup>24</sup> Dados relativos ao OE 2016 retirados de: <http://st1.idealista.pt/news/arquivos/rel-2016.pdf> (p. 140-141)

1885 milhões de euros e a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), a principal agência pública de financiamento da investigação científica, 502 milhões de euros.<sup>25</sup>

### ***III.3.1.2. Envolvente Económica***

Atualmente, Portugal está a atravessar uma difícil conjuntura macroeconómica que influencia diretamente o desempenho e as políticas públicas. Em 2015, a evolução da economia portuguesa continuou, como nos últimos anos, condicionada pelo processo de correção dos desequilíbrios macroeconómicos.

No terceiro trimestre de 2015, o Produto Interno Bruto (PIB) registou uma variação nula face aos dois trimestres anteriores. Segundo o Instituto Nacional de Estatística “o contributo da procura interna foi negativo devido principalmente à redução do investimento, enquanto a procura externa líquida contribuiu positivamente, tendo as importações de bens e serviços diminuído de forma mais intensa que as exportações de bens e serviços”. Em termos homólogos, o PIB registou um aumento de 1,4% em volume. Segundo o INE, o contributo da procura interna para a variação homóloga do PIB diminuiu no terceiro trimestre, passando de 3,5 pontos percentuais no segundo trimestre para 1,9 pontos, uma evolução que demonstra a "desaceleração do investimento e, em menor grau, das despesas de consumo final".

A dívida pública portuguesa, segundo dados do Banco de Portugal (BdP), fixou-se nos 128,9% do PIB no final de 2015,<sup>26</sup> registando um pequeno recuo face aos 130,5% do trimestre anterior e aos 130,2% do ano de 2014. Já o endividamento situou-se nos 231 mil milhões de euros em dezembro de 2015, o que corresponde a 128,9% do PIB, de acordo com o Boletim Estatístico do BdP.

No final de setembro de 2015, a dívida pública estava nos 231,9 mil milhões de euros, correspondentes a 130,5% do PIB, na viragem do semestre o valor ascendia a 227,1 mil milhões de euros (128,6% do PIB) e no final do primeiro trimestre era de 228 mil milhões de euros (130,3% do PIB).<sup>27</sup> Relativamente ao valor nominal da dívida pública de 2015, verificou-se um aumento de 5,2 mil milhões de euros face ao ano anterior.

---

<sup>25</sup> Informações relativas aos valores do OE 2016 para a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior retirados do jornal *Expresso* in: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-02-05-Ciencia-e-Ensino-Superior-despesas-aumentam-36>

<sup>26</sup> In: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Publicacoes/BEFev16.pdf>

<sup>27</sup> In: <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-02-22-Divida-publica-passa-a-ser-inferior-a-130-do-PIB-em-2015>

A economia portuguesa, no final de 2015, registou um endividamento de 697,4 mil milhões de euros, o que significa uma redução de 3,3 mil milhões de euros relativamente ao ano anterior. O endividamento do setor não financeiro, no final de 2015, representava 389% do PIB, o que compara com os 403,9% no fim de 2014 e 413% no fim de 2013.

Segundo o BdP a “tendência de redução do endividamento é observável desde 2011, para os particulares, e desde 2013, para as empresas privadas”<sup>28</sup>. As empresas privadas em Portugal terminaram 2015 com um endividamento correspondente a 144,9% do PIB (152,6% em 2014). Já as dívidas das famílias representavam 80,2% (85,1% em 2014).

As exportações registaram uma queda significativa no 3º trimestre de 2015, no que diz respeito à taxa de variação homóloga, face ao trimestre anterior. No 2º semestre de 2015, a taxa de variação homóloga registava 7,3%, muito acima dos 3,8% verificados no 3º trimestre.

Portugal parece ter entrado, definitivamente, numa trajetória de recuperação face ao episódio recessivo de 2011-2013, mas sem a intensidade esperada para outras economias da zona euros com destaque para Espanha.<sup>29</sup> Por exemplo, a taxa de desemprego desceu em dezembro de 2015, relativamente ao mês anterior, 4 pontos percentuais, fixando-se nos 11,8%.

O desempenho da economia nacional em 2015 foi marcado, na sua generalidade, por um lado, por sinais de «passividade orçamental» e, por outro, por um crescimento abaixo do que seria de esperar dados os fatores benéficos do abaixamento do petróleo e, mais recentemente, da desvalorização do euro face ao dólar norte-americano. Apesar do investimento ter crescido cinco trimestres consecutivos, começou a dar sinais de abrandamento a partir do 2º semestre.<sup>30</sup>

Devido à conjuntura económica de Portugal, a disponibilidade de recursos públicos, comunitários e privados é limitada. No horizonte entre 2014 e 2020, a disponibilidade de fundos e investimentos tendem a privilegiar os setores que promovam

---

<sup>28</sup> In: [https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/NIE/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/159/Endividamento\\_201512.pdf](https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/NIE/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/159/Endividamento_201512.pdf)

<sup>29</sup> In: <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/system/files/assets/files/ftc42necep2015t3-sumario.pdf>

<sup>30</sup> In: <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/system/files/assets/files/ftc42necep2015t3-sumario.pdf>



o aumento da competitividade económica e das exportações nacionais; e que fomentem o desenvolvimento do tecido empresarial, da atividade económica e da empregabilidade.

### ***III.3.1.3. Envolvente Social***

A envolvente macroeconómica de Portugal gere um ambiente instável a nível social. A população portuguesa vive de baixos rendimentos e enfrenta uma grande taxa de desemprego que assombra o país. Estes são fatores que condicionam a vinda de mais público ao MUHNAC.

O descontentamento sentido no país assombra tanto os colaboradores dos serviços públicos, como é o caso do MUHNAC, assim como os próprios visitantes. Os colaboradores das empresas públicas manifestam o seu descontentamento através do desenvolvimento do seu trabalho, influenciando o desempenho das próprias instituições. Por sua vez, os visitantes sentem as consequências diretas destas quebras de funcionamento: falhas na comunicação das exposições, falta de informação ou informação deficiente, salas fechadas por falta de vigilantes, etc.

As tendências demográficas influenciam também o domínio social português. Atualmente assistimos a um aumento contínuo da esperança de vida, à redução da mortalidade infantil, ao aumento da emigração, à queda acentuada da fecundidade e ao consequente envelhecimento da população. Relacionado com a progressão do decréscimo populacional é expectável que nos próximos anos haja alterações da estrutura etária da população, em resultado da combinação do decréscimo da população jovem e do aumento da população idosa, o que permitirá o agravamento do envelhecimento populacional.

De acordo com as Estimativas da População Residente mais recentes, em 31 de dezembro de 2013, residiam em Portugal 10 427 301 pessoas, das quais 4 958 020 eram homens e 5 469 281 eram mulheres, traduzindo uma taxa de crescimento efetivo, em 2013, de -0,57%. As projeções de população residente 2012-2060, produzidas pelo Instituto Nacional de Estatística, indicam que Portugal perderá população até 2060, passando dos atuais 10,5 para 8,6 milhões de residentes. Tal facto terá impacto no setor dos transportes que poderá ter uma perda contínua de utilizadores.

Portugal é um país onde a Multiculturalidade está bastante vincada na vida social. Sendo um país com grandes raízes culturais, recolhidas, ao longo dos anos através da presença portuguesa nos cinco continentes, observam-se vários estilos de vida e comportamentos culturais na sociedade portuguesa de hoje em dia. Esta diversificação

étnica poderá ter como reflexo o nascimento de novos segmentos de mercado vocacionados para tais populações.

Outros fatores sociais que poderão influenciar o setor cultural, serão o aumento da exigência dos consumidores nos serviços requeridos e a existência de expectativas cada vez mais elevadas da qualidade dos produtos e serviços culturais, motivadas pelas melhorias contínuas desses mesmos produtos e serviços oferecidos à aos visitantes das instituições deste setor.

#### ***III.3.1.4. Envolvente Tecnológica***

Há uma permanente emergência, nos dias de hoje, de novas mudanças tecnológicas a um ritmo cada vez maior. Reconhece-se, cada vez mais, as potencialidades práticas da informática para a gestão de negócios, como a criação de softwares de gestão, contabilidade, bases de dados, entre outros.

A internet afirma-se, atualmente, como meio/canal mais privilegiado para o marketing através da publicidade, promoção, divulgação de conteúdos informativos, etc. Cerca de 70% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa, mantendo-se a tendência de crescimento. Mais de metade dos utilizadores da internet, 68,5% acede à rede fora de casa e do local de trabalho, através da utilização do serviço de banda larga em telemóveis, *tablets* ou computadores.<sup>31</sup> Este fator facilita não só a consulta de *websites* como incentiva a uma maior aproximação e comunicação entre os visitantes e os museus. A velocidade de transmissão da informação pode ajudar a difundir esclarecimentos no que diz respeito a exposições, informações de preços, eventos, colóquios, atividades, etc.

O uso de várias plataformas tecnológicas permite a evolução tecnológica ao nível logístico, da armazenagem, rastreabilidade, gestão de categorias, assim como a diminuição do custo das operações, aumento da produtividade e maior eficiência no setor.

Devido à concorrência, cada vez mais ativa, em termos museológicos, os meios tecnológicos poderão ser ainda uma mais-valia na subsistência em ambientes

---

<sup>31</sup> Dados referentes ao ano de 2015, retirados do *website* da Pordata in: <http://www.pordata.pt/Portugal/Agregados+dom%C3%A9sticos+privados+com+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+e+com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+atrav%C3%A9s+de+banda+larga+%28percentagem%29-1158>

competitivos. A introdução de audioguias na melhoria da acessibilidade ou de quiosques para aumento da interatividade.

### **III.3.2. Análise do Microambiente**

#### ***III.3.2.1. O Museu Nacional de História Natural e da Ciência***

De um modo geral, o MUHNAC opera em várias áreas científicas relacionadas tanto com a museologia, como com a investigação. Nesse sentido, o MUHNAC estimula e apoia a investigação nas áreas de zoologia, antropologia, botânica, mineralogia e geologia, e outras ciências naturais, assim como fomenta a divulgação da história das ciências e das técnicas, contribuindo para a formação científica e cultural dos estudantes. Para além disso, o MUHNAC atua na área da conservação e estudo das coleções biológicas e geológicas e do património histórico-científico. Através de parcerias, o MUHNAC promove a valorização e utilização das coleções museológicas e do património da Universidade de Lisboa e de outras instituições.

O MUHNAC executa funções nas diferentes instalações que lhe pertencem: na sua sede (na Rua da Escola Politécnica) na zona do Príncipe Real, no Jardim Botânico de Lisboa (no mesmo local) e no Observatório Astronómico de Lisboa (na Tapada da Ajuda, junto ao Instituto Superior de Agronomia).

Para além da visita às várias áreas agregadas ao MUHNAC e às exposições e salas existentes no MUHNAC, este efetua outro tipo de atividades, relacionadas, maioritariamente, com um propósito educacional. Para desenvolver funções pedagógicas foi criado um Departamento de Educação autónomo em 2000, ano em que foi contratado para o quadro um técnico responsável por esta área. Este departamento visa funcionar como um elo de comunicação entre a instituição e o seu público e tem contribuído significativamente para o dinamismo do MUHNAC. O serviço de Educação promove, principalmente, ações pedagógicas, quer no âmbito do sistema nacional de ensino, quer no âmbito da divulgação científica dirigida ao grande público.

### **Finanças**

O MUHNAC é tutelado pela Universidade de Lisboa e, como tal, todas as questões financeiras são responsabilidade da Universidade. Contudo, o MUHNAC possui um serviço de finanças que regula todas as questões monetárias. Este possui um orçamento anual, que é parte do orçamento da própria universidade e que é distribuído

pelos vários serviços, com especial ênfase, visto tratar-se de um museu, para o Serviço de Exposições.

A nível financeiro, as informações são escassas. Tomou-se conhecimento que, a nível económico-financeiro, qualquer produto ou serviço que necessite ser adquirido é requerido a apresentação de cinco orçamentos que, posteriormente, serão enviados para a Universidade para serem avaliados. Sabe-se também que produtos ou serviços que ultrapassem os 5 mil euros, constituem processos de aquisição mais lentos pois os serviços da Universidade atentam mais pormenorizadamente a valores elevados.

Outra questão financeira importante relaciona-se com o facto de que parte substancial dos funcionários do MUHNAC são bolseiros o que significa que os custos referentes aos seus salários não são responsabilidade do MUHNAC, mas da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Em 2015, o MUHNAC ganhou o Orçamento Participativo de Lisboa para a instalação de obras de melhoramento do Jardim Botânico que serão, assim, totalmente financiadas pela Câmara Municipal de Lisboa. Contudo, a principal fonte de rendimento do MUHNAC – o Jardim Botânico – irá encerrar ao público o que constituirá, em 2016, uma grande perda financeira para o MUHNAC.

Convém sublinhar que os cortes no orçamento do Estado no Ensino Superior refletem-se claramente no orçamento disponível para o MUHNAC, visto ele ser parte integrante da Universidade, como já foi suprarreferido.

## **Marketing**

### Procura

Até ao momento, só foi necessário adquirir dados informativos relativos ao ano de 2012. Neste ano, o MUHNAC recebeu um total de 153 256 visitantes, dos quais 70% visitaram os espaços abertos ao público. Os restantes 30% deslocaram-se ao MUHNAC para participar em atividades promovidas pelo Serviço de Educação e Animação Cultural (SEAC). Dos visitantes livres (que não participaram em atividades relacionadas com o Serviço de Educação), 70% são adultos, 16% estudantes, 6% Seniores (maiores de 65 anos), 4% crianças (menores de 6 anos), 2% jovens (menores de 18 anos), 2% famílias e menos de 1% visitaram o MUHNAC através de bilhetes de descontos/isenções UL, ICOM, Liga de Amigos, etc. Visto que estes dados revelam informação obtida através do

tipo de bilhetes vendidos, não é possível aferir, algumas questões, nomeadamente a nacionalidade dos visitantes.

No entanto, de acordo com o Relatório de Análise de Visitantes elaborado em 2015, foi possível ter-se conhecimentos de outros dados relativos à procura<sup>32</sup>. De entre os visitantes que se dirigiram ao MUHNAC entre 13 de outubro e 7 de novembro, o perfil do visitante do MUHNAC caracteriza-se como sendo, maioritariamente do sexo feminino, com idade entre os 20 e os 29 anos, na sua maioria estrangeiros, não residentes em Portugal. No que diz respeito ao grau de escolaridade, 42,5% dos inquiridos são licenciados. Em relação à área profissional ou escolar, a maioria dos inquiridos advém da área das Ciências e Tecnologias.

### Preço

De acordo com os seus visitantes, o MUHNAC disponibiliza várias tipologias de bilhetes adaptados aos vários tipos de públicos. O MUHNAC considera como públicos, tendo em conta o sistema de bilhética:

- |   |  |
|---|--|
| •Adultos (maiores de 18 anos);  | •Famílias (2 adultos e 2 crianças)                           |
| •Bonificados (menores de 18 anos, maiores de 65 anos, estudantes e funcionários da Universidade de Lisboa); | •Grátis (crianças menores de 6 anos, membros do ICOM e APOM) |

O preço dos bilhetes varia conforme as seguintes três categorias: visita apenas ao MUHNAC, visita apenas ao Jardim Botânico e visita aos dois locais.

Tendo em conta uma visita apenas ao MUHNAC, o preço dos bilhetes considera os seguintes valores:

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| •Adultos – 5,00€     | •Famílias – 12,50€ |
| •Bonificados – 3,00€ |                    |

Tendo em conta uma visita apenas ao Jardim Botânico, o preço dos bilhetes considera os seguintes valores:

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| •Adultos – 2,00€     | •Famílias – 5,00€ |
| •Bonificados – 1,00€ |                   |

---

<sup>32</sup> Poderão ser encontradas mais informações relativas a este Relatório no capítulo IV.4.

Tendo em conta uma visita ao MUHNAC e ao Jardim Botânico, o preço dos bilhetes considera os seguintes valores:

- |                      |   |
|----------------------|---|
| •Adultos – 6,00€     | •Passes Anuais (desconto de 50% para moradores das freguesias de Santo António e Misericórdia) – 20,00€ |
| •Bonificados – 3,50€ |   |
| •Famílias – 15,00€   |   |

### Distribuição

As políticas de distribuição são essenciais para qualquer estratégia comercial. Se não existir boa capacidade no seu escoamento, na venda e até no serviço *front office* de atendimento, gera-se uma quebra na cadeia de valor que materializa o produto do seu todo.

No caso do MUHNAC, torna-se imperativo a busca de novos canais que permitam, quer manter a interação bidirecional com o visitante, quer garantir que a venda de bilhetes se encontra disponível de forma rápida e facilitada. Para isso, o MUHNAC continua a apostar nas redes sociais, (*Facebook, Instagram e Youtube*) permitindo a manutenção do diálogo com os seus públicos, exigindo, ainda, um esforço estratégico e também de recursos humanos de forma a garantir a gestão da interação.

A distribuição dos vários serviços do MUHNAC pode ser executada presencialmente, através da sua bilheteira, que funciona de terça a sexta das 10h00 às 17h00, e ao fim de semana das 11h00 às 18h00 (no horário de verão – julho e agosto – o MUHNAC encerra também ao domingo) e que possui todas as informações relativas a horários, mapa do MUHNAC, preços e compra de bilhetes, informações relativas a exposições, atividades e outras iniciativas. A distribuição pode ser ainda não presencial, através das redes sociais e do *website* do MUHNAC, onde os clientes podem aceder a informações relativas a horários, preços, novidades, notícias relativas ao MUHNAC, exposições, coleções etc.

O serviço telefónico é também um canal de distribuição que se traduz na prestação de serviços na linha de atendimento, informação sobre bilheteira, exposições, iniciativas ou contacto com serviços específicos do MUHNAC.

#### ***III.3.2.2. Análise do Mercado***

Para uma correta análise do mercado, decidiu-se ter em conta a caracterização geral do panorama cultural e de lazer e, especificamente, da sociedade portuguesa, o

aprofundamento dos públicos culturais e, ainda, o conhecimento da situação museológica nacional. Relativamente à organização, mas numa lógica de mercado, estudaram-se também os vários tipos de públicos/visitantes que o MUHNAC abrange.

Sabendo-se da pertinência conferida à diversidade de ofertas culturais e de lazer a concorrerem com os museus, a análise do mercado compreende também a análise da concorrência direta (outros museus) e da concorrência indireta (práticas culturais e de lazer). Por fim, para uma síntese informativa da análise executada, recorreu-se a uma análise SWOT que, para Wetswood (1999), é um elemento chave na análise situacional.

Considera-se que, na realidade, o mercado do MUHNAC compreende duas orientações de mercado distintas: mercado Produtor, pois esta instituição museológica fornece vários serviços aos seus visitantes – geralmente a visita à instituição que pode ser considerado um serviço, mas também a participação em atividades desenvolvidas pelo MUHNAC para o seu público-alvo – e mercado Consumidor, visto que não necessita de empresas intermediárias para fazer chegar os seus serviços aos visitantes. A empresa tem uma prestação de serviços e comunicação direta para com os seus consumidores finais. Embora com o mesmo propósito (visitar o museu – e todos os espaços por ele agregados) os visitantes do MUHNAC procuram serviços adaptados às suas necessidades (serviço educativo para escolas, exposições científicas/culturais, atividades de fim-de-semana etc.). Como tal, a segmentação procura responder às diferentes necessidades dos visitantes orientando serviços específicos para cada um dos seus públicos.

## **Setor**

O mercado da cultura está cada vez mais competitivo e a diferenciação passa, pelo “produto cultural ser de qualidade, pelo posicionamento consistente da organização, com uma gestão orientada para resultados concretos e, não menos importante, que toda a equipa pertencente à organização esteja orientada para responder às necessidades dos clientes, pois é deles que depende o seu sucesso” (Colbert, 2009).

O objetivo das instituições museológicas deve passar pela ampliação do mercado e pela distinção dos concorrentes através do investimento na indústria cultural (Silva, C., Costa, R., & Stapani, C., 2010: 9). Os museus, na sua generalidade, competem num mercado onde a informação e a opinião pública se apresentam como verdadeiros poderes e onde é essencial a captação da atenção dos media e a transformação do museu e das suas atividades em notícia (Andrade, 2008).

## Análise das Dinâmicas de Oferta

A oferta de bens, serviços e atividades culturais, em Portugal, irá ser abordada tendo em conta a existência de infraestruturas físicas de divulgação do património e da oferta de outros equipamentos infraestruturais, atividades e bens culturais.

No que diz respeito às infraestruturas denota-se um aumento significativo do número de museus, entre 2012 e 2014 (existiam, em 2012, 345 museus e em 2014, 392 museus). Em termos de distribuição regional, a área metropolitana de Lisboa é ultrapassada pelas regiões Norte e Centro. Em 2014, Lisboa, Norte e Centro concentravam 72% dos museus existentes no país, representando o Alentejo, o Algarve e as Regiões Autónomas os restantes 28%.

Relativamente ao tipo de museus, verificava-se que, em 2014, um predomínio dos museus de arte (84), mistos e pluridisciplinares (63) e etnográficos e antropológicos (59). Se considerarmos também outras instituições culturais, nomeadamente, os jardins zoológicos, os jardins botânicos e aquários, constata-se que há um aumento de 75% desde 2011, deste tipo de infraestruturas.

A dotação de Portugal em galerias de arte e espaços de exposições temporárias registou um aumento de 32% entre 2012 e 2014, ano no qual o seu número atingiu as 1.058 unidades. Tal como os museus, estes espaços estão concentrados nas regiões do Norte, Centro e Lisboa (com 28%, 24% e 24% do total, respetivamente, em 2014). Face a 2013, denota-se um ligeiro aumento do número de galerias na região de Lisboa, assim como nas outras duas regiões referidas. Alentejo, Algarve e Açores e Madeira, de peso bastante inferior, não sofreram alterações relevantes (no Alentejo registou-se o aumento de apenas uma unidade, no Algarve três, os Açores viram desaparecer 4 galerias de arte e a Madeira manteve o mesmo número). Em 2014, o número de galerias de arte por 100 mil habitantes aumentou apenas 0,2% face a 2013, fixando-se nos 10,2%.

No que respeita à oferta de atividades e bens culturais, é significativo referir que as regiões Norte e Centro desempenham, hoje, um papel mais significativo do que a região de Lisboa, no que concerne à organização de exposições. De facto, em 2014, realizaram-se 2078 exposições na região Norte e 1842 na região Centro, contra 1774 na região de Lisboa e 1701 nas outras regiões do país. O número total de exposições aumentou 26% (de 5854 para 7395), entre 2012 e 2014. Face a 2013, apenas se registaram reduções na região de Lisboa, o que, associado aos aumentos ocorridos em todas as outras



regiões, contribuiu para uma maior descentralização destes eventos. Relativamente ao número de equipamentos culturais, em 2014 foram utilizados 1058 equipamentos, um aumento crescente de 32%, face a 2012. No que respeita às exposições realizadas, em 2014 foram efetuadas 7395, mais 246 que em 2013 e mais 1541 que em 2012. Se tivermos em conta as obras expostas, no ano de 2014, foram apresentadas 296.529 obras, um aumento contínuo face a 2012 de 26%.<sup>33</sup>

### Análise das Dinâmicas de Procura

A análise das dinâmicas de procura associada às atividades e bens culturais será concretizada com base na análise da despesa das famílias em lazer e cultura e da sua participação em atividades culturais (leitura, visitas a museus, património arquitetónico, bibliotecas e galerias de arte, assistência a eventos culturais, como sessões de cinema, peças de teatro e outros espetáculos ao vivo, uso da internet para fins culturais e procura de educação na área das artes).

A maioria dos indicadores analisados sugere que Portugal, enquanto país consumidor de cultura, está ainda num patamar bastante inferior aos da maioria dos restantes estados membros da União Europeia. Segundo dados recolhidos relativamente a 2013, baseados num estudo da Comissão Europeia<sup>34</sup>, que envolveu mais de 27 mil cidadãos europeus, mais de metade da população (59%) tem um nível de participação em bens culturais muito baixo, 39% tem um nível médio e 6% um nível alto ou muito alto.

Questionados sobre quantas vezes o fizeram nos últimos 12 meses, 61% dos inquiridos responderem positivamente, um valor abaixo da média europeia, que se situa nos 72%. Apenas 29% dos portugueses foram ao cinema, contra 52% da média europeia, 27% visitaram um monumento histórico (média da Europa é de 52%), a visita a museus ou galerias de arte ficou-se pelos 17% (37% na Europa), e apenas 15% visitaram uma biblioteca pública (a média europeia é de 31%). Os números são mais inquietantes no que à leitura de um livro diz respeito (40%), na ida a um concerto (19%), ao teatro (13%) ou a um espetáculo de dança ou ópera (8%). Nestes campos, Portugal regista os piores resultados entre os 27 países em que o estudo se realizou.

---

<sup>33</sup> Todos os dados estatísticos foram retirados do *website* do Instituto Nacional de Estatística in [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE)

<sup>34</sup> In [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_399\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf)

Em sentido inverso, a Suécia tem os melhores índices, vencendo em todos os itens, à exceção da ida ao cinema, onde é a Dinamarca a vitoriosa. Quanto às razões que levam à falta de participação nas atividades culturais, a maioria dos portugueses apontaram a falta de interesse, os elevados custos (fator comum a Portugal, Grécia e Espanha, países em crise económica) e a falta de tempo como os principais motivos.

Analisando de forma mais detalhada as visitas a museus em Portugal, pode concluir-se que, apesar do reduzido interesse que esta atividade desperta a nível nacional face ao contexto europeu, o número de visitantes dos museus nacionais, em 2014, apresenta um aumento, apesar de residual, face a 2013: em 2014, visitaram os museus nacionais 11.749.732 pessoas, mais 687.148 que em 2013. Embora não sejam os mais abundantes, os museus mais visitados são os monumentos musealizados e os jardins zoológicos, botânicos e aquários, que absorveram conjuntamente mais de metade dos visitantes no último ano em análise. Se considerarmos a tipologia dos museus visitados, constata-se que os museus de arte ocupam o topo da tabela de mais visitados, seguindo-se os museus de história e os museus especializados.

Em termos regionais, denota-se um peso elevado da região de Lisboa, que concentrou 50% dos visitantes de museus em 2014. Relativamente aos visitantes de jardins zoológicos, botânicos e aquários, que regista apenas um aumento de 7% face a 2013, a importância da região circundante da capital é ainda maior, representando 52% do total de visitantes. Analisando a tipologia destes espaços, verifica-se que são os aquários que lideram as escolhas (com 1.303.774 visitantes em 2014), seguindo-se os jardins zoológicos (1.028.166) e, por fim, os botânicos (867.409).

Por fim, iremos considerar a visita de grupos escolares, visto que o MUHNAC possuiu uma vertente educativa muito presente e enraizada.

Em 2014, 1.525.223 visitantes inseridos em grupos escolares deslocaram-se a instituições museológicas. Contudo, verifica-se um decréscimo de visitantes face a 2013, no valor de 5%, decorrente da diminuição de visitantes nas regiões de Lisboa, Centro, Algarve e Açores. A região metropolitana de Lisboa verifica o maior número de visitantes desta tipologia (656.803), seguida do Norte (452.220) e do Centro (274.329).

Tendo em conta o tipo de museus visitados pelos grupos escolares, em 2014, os museus mais visitados foram os museus de arte, seguindo-se os museus de ciência e de técnica e os museus de história. No sentido inverso, e com especial importância para o

MUHNAC, são os museus de ciências naturais e de história natural a ocupar o último lugar da tabela, com apenas 18.907 visitantes, o que corresponde a apenas 1,2% do universo de visitas. Relativamente aos visitantes em grupos escolares de jardins zoológicos, botânicos e aquários, o número tem vindo a decrescer desde 2012 na ordem dos 30%, fixando-se, em 2014, nos 373.261 visitantes. Esta diminuição é decorrente da diminuição dos visitantes da região de Lisboa e do Norte. Em termos regionais, Lisboa volta a liderar, com 162.890 visitantes, seguindo-se do Norte (135.094) e do Alentejo (37.375). Em relação ao tipo de espaço visitado, os Jardins Zoológicos estão na frente de visitas com 174.200 visitantes em 2014. No sentido contrário, novamente com especial ênfase para o MUHNAC, os jardins botânicos representam somente 7,3% do número de visitantes destes espaços. De facto, desde 2012, os jardins botânicos têm diminuído o seu número desta tipologia de visitantes em 57%.<sup>35</sup>

## **Públicos**

Considerou-se os diferentes tipos de público tendo em conta a quantidade de interações que executam com o MUHNAC e as atividades em que participam.

Assim, são públicos do MUHNAC:

- Público Interno;
- Público Geral;
- Público de Famílias;
- Grupos Escolares.

O Público Interno é um público com alto nível de fidelização ao MUHNAC, ou seja, é aquele que visita regularmente o MUHNAC ou que aqui trabalha. Este público pode ser enquadrado em várias categorias. Podemos considerar como Público Interno:

- Trabalhadores ou colaboradores do MUHNAC – grupo de funcionários que trabalha diariamente no MUHNAC;
- Os Amigos do Museu – grupo alargado de indivíduos, de apoiantes e de interessados que visa promover a realização de iniciativas, colaborar na captação de novos aderentes e na prossecução da missão do MUHNAC. Os participantes adquirem várias vantagens, nomeadamente, entrada gratuita e em número ilimitado nos espaços expositivos do MUHNAC; participação em eventos exclusivos; obtenção de descontos de 10% nas atividades do Serviço de Educação

---

<sup>35</sup> Todos os dados estatísticos foram retirados do *website* do Instituto Nacional de Estatística in [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE)

e Animação Cultural e nas compras realizadas na Loja do MUHNAC; obtenção de descontos em iniciativas do MUHNAC, entre outras.

- Grupo de Voluntários do MUHNAC – público que participa num programa que oferece múltiplas possibilidades de formação nas mais diversas vertentes do trabalho no MUHNAC, desde as coleções à educação, desde o acolhimento aos públicos às exposições, bibliotecas e arquivos.
- Investigadores – indivíduos externos ao MUHNAC que o visitam, frequentemente, para elaboração de pesquisas e investigações científicas nas diferentes áreas de domínio do MUHNAC.

O Público Geral é um público com baixo ou nenhum nível de fidelização no MUHNAC, não visitando com grande frequência este museu ou visitando apenas uma vez. Este público é aquele que vem ao MUHNAC apenas para visitar as suas coleções ou exposições permanentes, uma exposição temporária em específico, as áreas históricas ou o Jardim Botânico. Não procura, geralmente, mais informações acerca do MUHNAC após a sua visita e tem como principais motivações de deslocação a curiosidade pelo tipo de exposições patentes ou por uma exposição temporária específica, a realização de determinado *workshop* ou a visualização de uma dada conferência. Geralmente este tipo de público vem sempre acompanhado por uma ou mais pessoas.

O Público de Famílias procura o programa cultural do MUHNAC. Este programa envolve atividades e iniciativas para todas as idades no âmbito de várias áreas científicas, promovendo a curiosidade e a compreensão sobre questões do quotidiano. Para além dos eventos regulares que se realizam ao fim de semana no MUHNAC, também estão enquadrados nestes programas culturais programas de férias, festas de aniversário, dias comemorativos e seminários, cursos ou *workshops*.

Finalmente, os Grupos Escolares incluem-se na vertente educativa do MUHNAC, visto que se trata de um museu de Ciência. Por isso, há uma oferta muito diversa destinada a escolas, desde o ensino pré-primário até ao ensino secundário. O MUHNAC inclui na sua oferta educativa atividades para todas as idades no âmbito de variadas áreas científicas, que integram conteúdos transversais aos currículos escolares, com vista a complementá-los fora da sala de aula. Deste modo, a equipa do SEAC recebe, através da marcação prévia, professores interessados em preparar visitas ao MUHNAC que estimulem a aprendizagem em áreas como a Física, Química, Matemática, Astronomia, Botânica, Mineralogia, Geologia e Zoologia.

## **Fornecedores**

Não se conseguiu apurar muita informação relativa aos fornecedores do MUHNAC. No entanto, existem fornecedores genéricos, pertencentes a todo o universo das instituições museológicas que podemos considerar:

- Fornecedores de produtos para a loja do MUHNAC:
  - Editoras; empresas de material escolar; empresas de material/brinquedos didáticos, etc.
- Fornecedores de serviços de jardinagem para o Jardim Botânico;
- Fornecedores de materiais de divulgação: telas, folhetos, cartazes, etc.
- Fornecedores de serviços de limpeza;
- Fornecedores de serviços de segurança;
- Fornecedores de serviços de vigilância dos espaços museológicos;
- Fornecedores de serviços de manutenção;
- Etc.

## **Concorrentes**

Para uma correta análise da concorrência devemos ter em conta a existência quer de uma concorrência direta – os outros museus, sendo que, neste caso, englobam os museus da zona circundante do MUHNAC, os outros museus de História Natural e os museus nacionais mais visitados – quer de uma concorrência indireta – as práticas culturais e de lazer da sociedade portuguesa.

Relativamente à concorrência indireta, já foram suprarreferidos alguns dados relativos aos consumos culturais dos portugueses e comparação de números com o resto da União Europeia.

Contudo, numa breve síntese, pode-se sublinhar que, desde meados da década passada, vem ocorrendo uma redução na prática de ler jornais, bem como na frequência a espetáculos, embora tenha existido um aumento na percentagem de leitores de livros e frequentadores de salas de cinema. Há um aumento da oferta de atividades ou serviços educativos nos museus e centros culturais.

Sublinha-se as tendências simultâneas de aumento da frequência de saídas e de atividades domésticas de consumo, ou seja, não há evidências de que a ampliação da oferta que nos chega através de aparelhos eletrónicos domésticos implique o "enclausuramento" das pessoas em casa, como se poderia julgar.

Algumas diferenças surgem na comparação entre os contextos português e europeu, que refletem fatores estruturais e também os efeitos da crise financeira, que não são os mesmos nos restantes países da União Europeia. Por exemplo, Portugal destaca-se positivamente na quantidade de leitores, frequência nas salas de cinema, galerias, espetáculos e bibliotecas.

Há uma tendência geral para a redução do papel do Estado na Cultura, agravada com a crise económica e com a redução de 40% do orçamento, ao longo dos últimos anos.

No que diz respeito à concorrência direta, se considerarmos os museus mais próximos temos como elementos de análise o Museu Nacional da Imprensa, a Fundação Amália Rodrigues, o Museu Geológico, a Cinemateca Portuguesa, a Casa Museu Medeiros e Almeida e a Fundação Arpad Szenes – Vieira da Silva.

Relativamente a concorrentes relacionados com museus de História Natural e de Ciência, o MUHNAC concorre com o Museu de História Natural de Sintra, o Museu de História Natural da Universidade do Porto, o Museu de História Natural do Funchal, o Museu da Ciência da Universidade de Coimbra, Museu da Ciência da Universidade do Porto, o Museu de Ciência Viva de Sintra e o Pavilhão do Conhecimento.

Por fim, se considerarmos como concorrentes os museus da rede da DGPC existentes na cidade de Lisboa, o MUHNAC deve considerar como concorrência: Museu Nacional de Arte Contemporânea, Museu Nacional da Música, Museu Nacional de Arte Antiga, Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves, Museu Nacional de Arqueologia, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional de Etnologia, Museu Nacional de Etnologia, Museu Nacional do Teatro e da Dança e Museu Nacional do Traje.

### **III.3.3. Análise SWOT**

#### **Pontos Fortes**

- Marca forte, popular e reconhecida para cientistas e amantes da cultura nacionais e internacionais;
- *Laboratorio Chimico* (único sobrevivente dos grandes laboratórios oitocentistas de química);
- Inclusão do Jardim Botânico de Lisboa (Monumento Nacional);
- Observatório Astronómico e Antigo Picadeiro do Colégio dos Nobres;

- Coleções únicas de espécimes de história natural, herbários, instrumentos científicos, desenhos, fotografias, arquivos e livros;
- Oferta temática variada;
- Programa cultural diversificado;
- Oferta educativa de grande amplitude científica;
- Apoio à investigação e ao ensino nas áreas da zoologia e antropologia, da botânica, da mineralogia e geologia, e das demais ciências naturais e da história das ciências e das técnicas;
- Boa acessibilidade para deficientes motores;
- Altos níveis de interatividade, essenciais em Museus de Ciência;
- Localização privilegiada, no centro da cidade de Lisboa, perto de vários pontos turísticos (Príncipe Real, S. Bento, Largo do Rato, etc.) e dotada de bons acessos a nível de transportes públicos – Linha Amarela do Metropolitano de Lisboa e várias linhas de autocarro da Carris (758 e 773 – Rua da Escola Politécnica, 706,709,774,720,727,738 – Largo do Rato);
- Apresenta, no seu quadro, um grande número de pessoas qualificadas;
- Existência de poucas alternativas culturais na área a que se destina;

### **Pontos Fracos**

- Falta de sinalética informativa, o que condiciona o conhecimento do MUHNAC do ponto de vista direcional;
- Conteúdo informativo não está totalmente em bilingue;
- Não existe tradução dos conteúdos para outra língua estrangeira para além do inglês;
- Não existência de um verdadeiro serviço de cafetaria;
- Existência de folhetos com demasiada informação desnecessária;
- Estado de conservação das salas é, muitas vezes, negativo;
- Exposições desatualizadas e com fraca manutenção;
- Não existe legendagem em todas as peças expostas;
- Nem todos os espaços museológicos e expositivos do MUHNAC estão abertos ao público;
- Luz deficiente em algumas exposições;

- Não existência de folhas de sala em todos os espaços de exposição;
- Não existência de suportes identificáveis para colocação de folhas de salas;
- Jardim Botânico degradado;
- Existência de poucos pontos de descanso;
- *Staff* diminuto;
- Espaço museológico não muito bem publicitado;
- Não está bem conectado com outros museus;
- O MUHNAC possui um reconhecimento significativo no mercado de turismo cultural. Contudo, coloca, por vezes, mais ênfase na investigação, esquecendo o aspeto turístico do seu património cultural;
- Alguns eventos e atividades são gratuitos, o que proporciona que as fontes de receitas de taxas e os bilhetes sejam, por vezes, limitados;
- Pontualmente, trabalha-se com recursos a voluntários, o que nem sempre traduz a eficiência esperada do MUHNAC;
- Frágil comunicação interna e externa.

### **Oportunidades**

- Aumento do número de visitantes nos museus no último ano;
- Elevado peso da região de Lisboa no que diz respeito à concentração de visitantes de museus no último ano (a região concentrou 50% dos visitantes de museus);
- Lisboa foi considerado, em 2015, o segundo melhor destino da Europa;
- Em termos turísticos, Portugal tem vindo a registar um aumento do número de turistas culturais e a ganhar quota de mercado em relação aos seus concorrentes, sendo um destino que “está na moda”;
- Único museu que congrega a história natural, a ciência, a educação, a cultura e um espaço exterior como o jardim botânico;
- Possibilidade de parcerias e sinergias com outras instituições culturais;
- Orçamento Participativo de Lisboa (2013) para obras no Jardim Botânico;



- O entretenimento como escape à crise (dados da GFK Metris de 2010);
- Único museu gerido pela Universidade de Lisboa – pode ser a marca/a cara cultural da UL.

#### **Ameaças**

- Elevado número de ofertas culturais e de lazer na cidade que poderão ser concorrentes;
- Constrangimentos económicos advindos da crise financeira instalada no país;
- Mais de metade da população portuguesa (59%) tem um nível de participação em eventos culturais muito baixo;
- Restrições orçamentais, quebra de receitas e corte nos investimentos;
- Redução do financiamento por parte da Universidade de Lisboa;
- Dificuldade de retenção dos visitantes;
- Concorrência de outros museus que se encontram nas redondezas do MUHNAC.

### **III.4. Relatório de Análise de Visitantes do MUHNAC**

Como estagiária tive a oportunidade de realizar o primeiro Relatório de Análise de Visitantes do MUHNAC. Este relatório teve como principal objetivo, para a instituição museológica, analisar as questões colocadas aos seus visitantes, através de um questionário escrito facultado pelos vigilantes<sup>36</sup>. O questionário debruçava-se sobre aspetos centrais para a melhoria do funcionamento e da apresentação da instituição, assim como visava entender e definir, pela primeira vez, o perfil sociodemográfico do visitante do MUHNAC. O inquérito pretendia igualmente entender as suas motivações de visita, perceber como chegou ao seu conhecimento, assim como programou e organizou a visita, conhecer o grau de recomendação do MUHNAC e, ainda, a satisfação em relação aos diferentes serviços, exposições e atividades.

Para mim, poder compreender o perfil dos visitantes do MUHNAC foi um ponto fundamental para, posteriormente, delinear uma proposta de Plano Estratégico de

---

<sup>36</sup> Cf. Anexo VI

Comunicação. Esta investigação, levada a cabo unicamente por mim, permitiu-me compreender que tipo de visitante é aquele que chega ao MUHNAC, não só em termos genéricos (dados demográficos), mas também em termos de gostos, hábitos culturais, motivos e objetivos de visita, expectativas ou necessidades. Todos estes dados, devidamente compilados, forneceram informações bastante relevantes para que, ao desenhar as estratégias de comunicação, (assim como todas as políticas e ações delineadas pelos vários serviços do MUHNAC), pudesse ter em conta todos os fatores suprarreferidos. Todas as informações relativas aos visitantes poderão permitir uma aproximação entre o MUHNAC e Público, assim como a melhoria da sua oferta de modo a cativar novos públicos e a promover a sua fidelização.

Para a elaboração deste Relatório de Análise de Visitantes comecei por compilar toda a informação recolhida nos questionários. Estes estiveram disponíveis ao público entre 13 de outubro e 7 de novembro de 2015. Como foram considerados todos os visitantes e não somente portugueses, os questionários eram fornecidos, à entrada do MUHNAC ou durante a visita, quer em português, quer em inglês. Os responsáveis pela criação deste questionário consideraram que o seu preenchimento deveria ser acompanhado por um funcionário do MUHNAC. Esta decisão poderá ter comprometido o número de questionários recolhidos: 41 sendo que, a maioria, não estava integralmente preenchido. Das várias temáticas analisadas e tendo em conta os resultados obtidos, pôde-se constatar que, no momento do estudo, o MUHNAC deparava-se com a mudança de algumas exposições o que se refletiu também no número de questionários validados pois muitos não tinham informação suficiente e consolidada para serem totalmente avaliados.

Quanto às dimensões de análise, remetem para o perfil sociológico, o tipo de visita, e a sua satisfação em relação à organização da visita por parte do visitante. De acordo com os resultados obtidos no inquérito, o perfil do visitante do MUHNAC caracteriza-se como sendo, maioritariamente do sexo feminino, com idade entre os 20 e os 29 anos, na sua maioria estrangeiros, não residentes em Portugal. Mais de 40% dos inquiridos eram licenciados e tinham como área profissional as Ciências e Tecnologias. Em relação ao tipo de visita, esta é maioritariamente feita com familiares, sendo acompanhadas, na sua maioria, apenas por uma pessoa. Dos inquiridos, 82% realizaram pela primeira vez a sua visita ao MUHNAC e despenderam, em média, 1 hora e 53 minutos sendo que maioria teve conhecimento da instituição museológica através do seu *website* (22,5%) e. como principal motivação, a visita geral às exposições.

Relativamente à experiência de visita, o espaço não-museu com mais avaliações positivas foi a Loja e, em sentido inverso, a Cafeteria recebeu o maior número de avaliações negativas. Em relação aos serviços e equipamentos, a Bilheteira foi considerado o serviço mais bem prestado. Já a sinalética foi considerada o pior equipamento por parte dos visitantes. Se se considerar a avaliação total dos espaços-museu e das exposições, destacou-se, pela positiva, o *Laboratorio Chimico* e as exposições relativas a dinossauros.

Em relação à opinião dos inquiridos, as exposições relacionadas com dinossauros, a exposição ‘Minerais: identificar, classificar’ e o *Laboratorio Chimico* foram os aspetos que mais agradaram aos visitantes. Já os aspetos que reuniram mais descontentamento foram a falta de tradução dos textos e painéis para inglês e a falta de iluminação de algumas salas e painéis. Considerando os aspetos/temas que os visitantes gostariam de ter sido visto abordados, as respostas focaram-se na criação de guias/mapas de percurso e na criação de exposições relacionadas com a evolução e história humanas.

Por fim, em resposta livre, os inquiridos poderiam deixar sugestões ou comentários a serem considerados pelo MUHNAC. De entre todas as sugestões descritas pelos inquiridos, destacou-se a necessidade de aperfeiçoamento da sinalética direcional, a concessão de guias de percurso, a melhoria da iluminação, a disponibilização de mais conteúdos em inglês, o enriquecimento do conteúdo e a implementação de obras no Jardim Botânico.

Após a análise de todos os resultados, deixei algumas recomendações ao MUHNAC, baseadas, não só na minha avaliação da sua comunicação integral, mas também na própria avaliação dos inquiridos.

Com base nas pesquisas e observações realizadas ao longo de vários dias e que constituíram a realização da análise de marketing e do Relatório de Análise de Visitantes – cujo conhecimento das características dos públicos do MUHNAC foi uma importante ferramenta para a tomada de decisões, visto que, a definição do perfil do seu público permitiu, posteriormente, no Plano de Comunicação, analisar com mais precisão os diferentes públicos do MUHNAC – propus, após uma pesquisa cuidada que teve em conta os recursos existentes na instituição museológica, um esquema de Plano Estratégico de Comunicação que, posteriormente, foi avaliado pela equipa do Serviço de Comunicação

e Imagem do MUHNAC. Esta mesma equipa alterou/retirou alguns pontos e, depois de uma avaliação do “esqueleto” final, fiquei encarregue de delinear uma proposta de Plano Estratégico de Comunicação para o este museu e que seria, posteriormente, já depois da minha saída da instituição, o ponto de partida para a elaboração do Plano de Comunicação bianual que, até ao momento da redação deste relatório, ainda não está concluído.

Apresentarei, assim, no capítulo seguinte, a proposta de Plano Estratégico de Comunicação que delinee para o MUHNAC, tendo em conta as linhas orientadoras que foram pré-estabelecidas pela equipa do Serviço de Comunicação e Imagem e o pré-conhecimento do público do MUHNAC.

### **III.5. Plano Estratégico de Comunicação**

#### **III.5.1. Enquadramento Estratégico**

O presente Plano de Comunicação tem como principal finalidade delinear as estratégias de comunicação do Serviço de Comunicação e Imagem durante o período de 2016/2017, tendo como base a Missão e Visão do Museu Nacional de História Natural e da Ciência.

Feita a apresentação da organização e do próprio Serviço de Comunicação e de Imagem (evidenciando-se os seus objetivos e público-alvo), segue-se um diagnóstico estratégico da comunicação e, posteriormente, analisar-se-ão os recursos humanos, financeiros e ainda os instrumentos de comunicação. Segue-se a construção de várias estratégias comunicacionais, considerando a realidade do MUHNAC e sua consequente calendarização. Por fim, ter-se-á em conta a orçamentação de todas as atividades e explicitar-se-á o modo como a avaliação e o controlo da comunicação irão ocorrer. Através da utilização de ferramentas comunicacionais proceder-se-á, assim, à realização do plano de comunicação que visa, essencialmente, reorganizar e melhorar a comunicação interna e externa.

Todas as instituições que promovem o conhecimento científico situam-se num setor particular da museologia e da relação público-museus, estando vinculados às questões da divulgação científica e às suas implicações com o entendimento público da ciência. Os museus de ciência existem há mais de três séculos e, atualmente têm vindo a sofrer mudanças profundas na sua conceção de acessibilidade pública: no passado, consideravam-se instituições museológicas com a função de meros armazéns de objetos.

Porém, hoje em dia, estes museus adquiriram uma função de aprendizagem ativa nos seus públicos. Influenciam outras categorias de museus e organizam-se, ao longo do tempo, constantemente, mantendo presente a sua ligação com as questões do foro educacional (Valente, 1995).

Sendo que a educação é algo fundamental na tipologia destes museus, a comunicação deve ser bem executada e totalmente apropriada para se tornar eficaz. A planificação comunicacional estratégica visa entender quem somos, quais os principais objetivos do museu e como se conseguirá atingi-los eficientemente. Quando existe uma estratégia comunicacional concreta, os objetivos tornam-se claros e são partilhados por todos, dentro de uma equipa. Haverá coerência e eficiência na forma como se desenvolve o trabalho e na forma de comunicar. Conseguir-se-á criar uma identidade própria, uma marca. Deste modo, o público ganha consciência da existência da instituição museológica, neste caso, do MUHNAC.

O papel da comunicação é indispensável para qualquer instituição cultural. A comunicação, só por si, não consegue tornar os museus acessíveis e relevantes para a sociedade. Contudo, por outro lado, sem comunicação também não se atinge esse objetivo. O futuro dos museus e a sua sustentabilidade depende dos resultados do esforço conjunto dos diretores/conservadores/curadores, do serviço educativo e do serviço de comunicação e imagem.

### **III.5.2. Diagnóstico Estratégico da Comunicação**

O Serviço de Comunicação e Imagem (SCI) tem conseguido, ao longo dos últimos anos, consolidar algumas ações e ferramentas de comunicação, apesar de ainda poderem ser observadas certas lacunas no que diz respeito à criação de laços comunicacionais com o seu público e com os próprios elementos internos do MUHNAC.

No entanto, é reconhecido o trabalho, o mérito e as conquistas alcançadas pelo SCI, que conta com a prestação de uma equipa multidisciplinar que olha a comunicação como foco de atuação, mas de diferentes pontos de vista e com diversas dinâmicas de trabalho, algo que se torna fundamental para o sucesso na obtenção de resultados desejados.

O SCI tem desenvolvido o seu trabalho em distintas linhas de ação, tendo já alcançado objetivos bastante positivos em várias áreas, nomeadamente no que diz respeito

à criação e unificação da imagem institucional do MUHNAC que, de facto, é um fator essencial para a sua representatividade dentro e fora de portas.

Relativamente às ferramentas de comunicação, é reconhecido ao SCI a criação de instrumentos de divulgação de conteúdos como os folhetos (folheto geral do MUHNAC, oferta educativa e oferta cultural), a agenda e as folhas de sala, que deverão estar presentes, já no início de 2016, nas quatro exposições permanentes, ou de longa duração, do MUHNAC. Acresce ainda a implementação de recursos digitais, como a plataforma de visita virtual *Museumum*, e o esforço na execução de ações de dinamização e intercâmbio entre o *website* do MUHNAC e as suas redes sociais: *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*.

Por fim, em relação à atuação do SCI nas atividades e projetos do MUHNAC, é importante salientar a criação de uma panóplia de eventos para o público, maioritariamente famílias, ao fim de semana, assim como o desenvolvimento de parcerias para iniciativas e atividades inovadoras que se realizem no MUHNAC e, também, a conceção de projetos comunicativos transversais a todo o museu, como o caso do Objeto do Mês e tema associado. Contudo, são conhecidas a existência de algumas deficiências no Serviço que visam ser colmatadas ao longo dos próximos anos, quer com a ajuda do trabalho de todos os profissionais do SCI, quer com o apoio de outros serviços e outras entidades internas e externas.

Após a identificação, já realizada, de certas lacunas e fraquezas no seu Serviço, o SCI propõe linhas gerais de atuação para os anos de 2016-2017, que constarão neste Plano de Comunicação e que serão esclarecidas pormenorizadamente mais à frente. Evidenciam-se, de seguida, as deficiências reconhecidas e para as quais se nomeiam alguns projetos de desenvolvimento.

Em relação às ferramentas comunicacionais, de facto, há uma deficiente assessoria de imprensa que impede que o MUHNAC chegue a todos os meios de comunicação social e que não possua a projeção nos *media* desejada. Além do mais, a divulgação de conteúdos do MUHNAC através de recursos multimédia (reportagem vídeo/som, por exemplo) ainda não se concretizou, assim como a veiculação de conteúdos de ciência através de instrumentos específicos, nomeadamente a criação de uma *newsletter* do MUHNAC.

Outro ponto menos positivo que tem, garantidamente, de ser fortalecido, é o envolvimento com a Universidade de Lisboa (UL). Sendo que este é o único museu da UL, a oportunidade de crescimento do seu reconhecimento deve ser tida em conta.

Relativamente à divulgação externa, o MUHNAC ainda não conseguiu criar uma ligação consistente e organizada quer com os agentes de turismo, quer com as comunidades locais, de forma a incrementar a difusão dos seus projetos, conteúdos e atividades com estas entidades. Deste modo, será prioritário nos próximos dois anos, o fortalecimento destas ligações e a presença nas agendas culturais para o desenvolvimento da visibilidade do MUHNAC.

Se a divulgação externa efetuada pelo SCI é um ponto importante para a melhoria da comunicação em geral do MUHNAC, as dinâmicas internas do próprio Serviço assumem igual ou superior relevância. Entenda-se por dinâmicas internas a existência de campanhas de comunicação para qualquer atividade do MUHNAC, incluindo exposições – visto que é essencial a unificação da sua própria imagem junto dos seus públicos –, assim como o desenvolvimento de projetos transversais ao MUHNAC, nomeadamente a produção de materiais associados ao MUHNAC para a sua loja que permitam o reforço dessa mesma imagem institucional. No fundo, deverá ter-se em conta a melhoria da estratégia global da comunicação, através da existência de linhas gerais estratégicas que devem ser aplicadas em qualquer iniciativa que envolva um papel ativo do SCI.

Para finalizar, o Serviço de Comunicação e de Imagem deve ainda empenhar-se numa monitorização mais eficaz, que ainda não está inteiramente consolidada, do intercâmbio entre o *website* do MUHNAC e as suas redes sociais, principalmente o *Facebook*, visto que estes são meios essenciais para comunicação entre a instituição museológica e os seus públicos ou futuros públicos.

### **III.5.3. Recursos**

#### ***III.5.3.1. Recursos Humanos/Especialistas***

O Serviço de Comunicação e Imagem do MUHNAC necessita, para o seu integral desenvolvimento, de múltiplos técnicos especialistas com a competência necessária para a coordenação deste mesmo serviço.

Neste sentido, é essencial ao SCI dotar-se de técnicos que possam incorporar as diferentes vertentes da Comunicação, com aptidões para a produção de textos e imagem, *design* de comunicação, gestão dos canais e instrumentos de divulgação e, ainda, que consigam, de uma forma geral, desenvolver os diversos projetos de comunicação e imagem.

Atualmente, a equipa que constitui o SCI, é composta por cinco técnicos superiores, sendo que, três deles são bolsiros (um dos quais exerce funções como *designer*).

Existe um esforço constante para manter, em permanência, o desenvolvimento de estágios curriculares, quer de licenciatura, quer de mestrado, na área de comunicação. Estes estágios visam, permitir, por um lado, o desenvolvimento de competências profissionais básicas a alunos em regime de componente não letiva e, por outro, a renovação constante do *staff* da comunicação que proporciona a consequente inclusão de ideias e princípios novos.

#### **III.5.3.2. Recursos Financeiros/Materiais**

No que diz respeito aos meios financeiros, é fulcral a disponibilização de material informático atualizado que permita a navegação rápida e, ainda, a instalação de programas de imagem, assim como o seu armazenamento.

Sendo que o Serviço de Comunicação e Imagem promove a divulgação de todas as atividades realizadas pelo MUHNAC, é necessária a existência de um orçamento anual afeto ao SCI, para a produção de elementos de divulgação, como folhetos, *roll-ups*, *banners* e outros materiais gráficos de promoção de iniciativas.

#### **III.5.4. Comunicação Estratégica**

A comunicação museu-público sofreu múltiplas modificações, principalmente na última década, estimuladas quer pelo uso das novas tecnologias que permitiram que os museus integrassem, nas suas exposições, inúmeros recursos comunicacionais, quer pela existência de novos desejos nos visitantes de não admirar simplesmente uma obra, mas de viver verdadeiras experiências através dela.

A comunicação estratégica com o público deve abranger três objetivos prioritários: facilitar ao público um conhecimento amplo da instituição e dos serviços que oferece; motivar a participação do público nas atividades que promove e fomentar o uso dos serviços e, por fim, fortalecer e consolidar as relações museu-público (Hernandez e Tresseras, 2001).



#### ***III.5.4.1. Comunicação de Imagem***

A imagem de uma organização pode ser designada através daquilo que os públicos pensam que a organização é imagem pública ou da forma como a organização se vê a si própria – autoimagem. (Sousa, 2004).

A imagem possuiu um papel estratégico extremamente relevante de diferenciação entre várias entidades, em mercados cada vez mais competitivos, sendo considerada um fator de evidenciação e de originalidade quando existem ofertas semelhantes. A imagem de uma organização será sempre determinada pelos atos e discursos assumidos publicamente através das formas de comunicação aplicadas pela organização.

Em termos concretos aplicados ao MUHNAC, a estratégia de comunicação associada à imagem visa a contemplação de vários aspetos. Primeiro, a construção de uma imagem unificadora produzida por Cláudia Baeta e Lúcia Antunes, a incluir em todos os materiais sobre o MUHNAC e suas atividades. Para além disso, pretende-se produzir materiais de promoção das atividades e projetos de comunicação, concebidos por várias editoras que, posteriormente, se traduzirão na disponibilização de vários artigos para comercialização na Loja do MUHNAC.

Outro aspeto fundamental na imagem desta instituição museológica é a criação da marca institucional MUHNAC, que deve estar também presente na Loja, em todos os materiais existentes e em todas as formas de comunicação, impressa, eletrónica ou digital. Permitirá fortalecer a identidade coletiva, consolidando a presença da instituição MUHNAC de forma sistemática e coerente. No fundo, deseja-se a construção de uma marca forte, marcante e popular. Até porque, a importância de uma marca forte torna-se óbvia na relação com possíveis mecenas e entidades que possam apoiar o MUHNAC.

Por fim, prevê-se ainda uma reorganização da Loja do MUHNAC não só em termos comunicacionais, mas também em termos logísticos, estruturais e organizacionais. Existem várias questões que devem ser resolvidas, entre as quais:

- Necessidade de se obter peças diferentes e apelativas, quer a público jovem, quer a público adulto, pois o material que existe está obsoleto;
- Organização da loja de uma forma mais atrativa;
- Criação de um Espaço de Livraria Científica que contenha exemplares de edição própria e especializados na área de atuação do MUHNAC, de forma a gerar a necessidade de procura de materiais que só se poderão encontrar no MUHNAC.

### ***III.5.4.2. Comunicação de atividades do MUHNAC***

O MUHNAC executa atividades nas diferentes instalações que lhe pertencem: na sua sede (na Rua da Escola Politécnica), no Jardim Botânico de Lisboa (no mesmo local) e no Observatório Astronómico de Lisboa (na Tapada da Ajuda, junto ao Instituto Superior de Agronomia).

As atividades mais frequentes no MUHNAC incluem a visita às várias áreas agregadas ao museu, quer sejam exposições, espaços-museu ou o Jardim Botânico, assim como atividades relacionadas, maioritariamente, com o Serviço de Educação e que são direcionadas, de forma geral, a instituições de ensino. Para além disso, o MUHNAC possui ainda uma oferta de inúmeras atividades culturais que decorrem, na sua maioria, ao fim de semana e que são orientadas para famílias.

Com vista a melhorar continuamente a comunicação das atividades para o seu público, ou mesmo para novos públicos, o SCI compromete-se a apostar em várias ações comunicacionais que garantam uma divulgação eficaz das suas iniciativas.

Relativamente às visitas ao MUHNAC e às ofertas por ele disponibilizadas, deverá continuar-se a apostar na distribuição de folhetos de visita livre (com a identificação dos pontos mais importantes a serem visitados e com o mapa do MUHNAC), que existe em versão bilingue (português e inglês), assim como dos folhetos com a oferta escolar e com a oferta cultural.

A comunicação das atividades do MUHNAC também continuará a ser contemplada na sua sinalética, que irá, até, sofrer uma renovação. Esta deve abranger todo o MUHNAC, dentro e fora de portas, facilitando a identificação do local e dos seus acessos. Com base na identidade visual e icónica existente, a sinalização deve assinalar os fluxos direcionais, assim como as questões relacionadas com segurança e acessibilidade. A adoção do logótipo do MUHNAC na sinalética permite reforçar a identidade deste museu, reforçando a sua presença. Recomenda-se: a atualização da sinalética de acesso no interior e no exterior do MUHNAC. Além de uma função meramente indicativa, a sinalização divulga a presença da instituição. Junto à entrada deve ser visível a marca MUHNAC, o horário de funcionamento e o número de telefone de forma para informar com clareza os conteúdos relacionados com a visita.

As estratégias comunicativas passam também pela disponibilização de um quiosque no átrio do MUHNAC para preparação da visita ao museu, cuja aplicação – *Museunum* – pode também ser descarregada através do serviço de *wifi* disponibilizado no átrio. No entanto, a aplicação apenas está disponível, de momento, para o sistema iOS.

Outra ação comunicativa que já se iniciou, mas que se prevê a sua total implementação em todas as exposições do MUHNAC, é a concessão de folhas de sala, em português e inglês, em suportes identificativos que estejam colocados à entrada de cada exposição.

Os pontos anteriormente citados referem-se a ações comunicativas com o público, mas de um ponto de vista interno, ou seja, são formas de comunicação que pressupõem, de modo geral, um contacto direto e presencial com o MUHNAC.

Relativamente aos meios de comunicação e divulgação externos das atividades do MUHNAC, as principais orientações para o ano 2016-2017, têm em conta, primeiramente, a criação de um Plano de Públicos – plano constituído por diferentes *mailings lists* destinadas a públicos diversos, através das quais irão ser, por um lado, divulgados os vários eventos que o MUHNAC irá realizar e, por outro, enviadas regularmente a sua agenda e a *newsletter*. O Plano de Públicos contempla ainda a criação de uma rede de contactos com o comércio local e de uma rede de parcerias com o Turismo de Lisboa para que, diversas informações relativas ao MUHNAC e às suas atividades cheguem diretamente ao público estrangeiro. Para o SCI a divulgação na cidade de Lisboa é um ponto bastante importante para o aumento do número de visitantes e, como tal, o Serviço visa, não só a criação de parcerias com a rede de hotelaria próxima do MUHNAC, como a divulgação nos equipamentos TOMI (plataforma digital interativa que incorpora um sistema integrado de informações) e na rede *Postalfree* (rede de suportes publicitários alternativos com distribuição nacional) de informação relativa ao MUHNAC.

O SCI prevê também a garantia da presença das atividades do MUHNAC nas agendas culturais nacionais, quer na Agenda Cultural de Lisboa, quer nas diversas agendas infantis como a ‘Pumpkin’, ‘A Vida em Família’ ou a ‘Estrelas e Ouriços’.

Dias comemorativos ou especiais do MUHNAC também terão um impacto peculiar na comunicação, que apostará na criação de conteúdos sobre as diferentes atividades e na divulgação de relatos de quem experienciou a iniciativa que serão sempre acompanhados de fotografias do evento.

A monitorização do Facebook, Instagram, Youtube e do website é outro ponto-chave na comunicação do MUHNAC com os seus públicos. Sublinha-se o fortalecimento da ligação entre as várias redes sociais e o *website*, cujo intercâmbio deverá ser constante.

#### ***III.5.4.3. Comunicação de Ciência e Conservação da Natureza***

A comunicação de conteúdos científicos é um processo comunicativo entre pares, mas inclui outras funções, tratando-se, não apenas de um resultado, mas de um processo interativo no qual o saber é comunicado, usado e desenvolvido numa comunidade (Kling, McKim, 1999).

Os conteúdos diretamente relacionados com assuntos científicos serão comunicados segundo quatro eixos principais que deverão ser monitorizados e desenvolvidos: através da newsletter do MUHNAC, da comunicação de factos científicos e de personalidades da ciência no Facebook, da realização de reportagens escritas ou em vídeo e da difusão de imagens de objetos de ciência e das coleções.

O primeiro relaciona-se com a criação da Newsletter do MUHNAC que, depois de ser redigida mensalmente, deverá ser enviada a todas as *mailing lists* existentes. Todos os artigos de ciência e de conservação da natureza deverão receber destaque no *website* do MUHNAC, principalmente sob a forma de notícia.

Outra aposta do SCI será a comunicação, no Facebook, de factos científicos relevantes que devem ser lembrados ou comemorados no MUHNAC em dias específicos, ou de sucessões cronológicas de datas e respetivos acontecimentos relacionados com ciência. Acresce ainda o realce, também através do *Facebook* do MUHNAC, de personalidades de ciência e do seu contributo em datas particulares do seu nascimento, morte ou aniversário do seu feito científico.

Para finalizar, o Serviço de Comunicação e Imagem empenhar-se-á, de forma mais ativa, na realização de conteúdos relacionados com a ciência e conservação da natureza sob a forma de reportagens escritas ou em formato vídeo, e na divulgação, através de imagens, de todos os objetos de ciência e das mais variadas coleções.

#### ***III.5.4.4. Projetos de Comunicação Transversais ao MUHNAC***

Adotar e sistematizar canais comunicativos de modo a promover os diferentes projetos de comunicação transversais ao MUHNAC é essencial para um fortalecimento da sua oferta. Propõem-se ações de fácil implementação, que deverão ser trabalhadas em conjunto por todos os membros do SCI, buscando atingir os públicos do MUHNAC através da promoção da circulação de informações relacionadas com as atividades propostas.

O projeto 'Dias Comemorativos', que será implementado ao longo de todo o ano, visa a criação de parcerias com outros museus e instituições pares, como o Museu da

Água, Museu da Cidade, vários grupos etnográficos, entre outros. De uma forma geral, promover-se-á o desenvolvimento de pequenas atividades, em associação com outras instituições que tenham relação direta com o tema da iniciativa, onde se assinalem dias importantes para a ciência ou para a história natural.

‘Sessenta Minutos de Ciência’ apresenta-se como um ciclo de conversas, sob a forma de mesas redondas, onde se tenciona focar os mais variados temas sobre ciência e investigação, nomeadamente nas áreas da zoologia, antropologia, botânica, mineralogia e geologia, e das demais ciências naturais que o MUHNAC aborda.

A liga de Amigos do MUHNAC é grupo alargado de indivíduos, de apoiantes e de interessados que visa promover a realização de iniciativas, colaborar na captação de novos aderentes e na prossecução da missão do MUHNAC. O SCI irá promover, ao longo do ano, uma campanha de angariação de novos membros, essenciais ao desenvolvimento do próprio MUHNAC.

Em alguns domingos, irão realizar-se atividades com o sénior responsável por esse dia. O nome da atividade ainda irá ser pensado e decidido pelos membros do SCI, sendo que também será necessário criar uma agenda própria para a iniciativa por esta não estar inserida no folheto de atividades de fim-de-semana. A ideia é que o sénior responsável pelo domingo consiga realizar uma atividade própria, orientada por ele. Poderá ser uma visita guiada a uma exposição em particular, uma visita dramatizada, ou qualquer outra iniciativa.

Outro projeto desenhado pelo SCI relaciona-se com a iniciativa Objeto do Mês, já implementada pelo MUHNAC. ‘Um mês, um tema’ visa destacar o Objeto do Mês e conferir-lhe maior importância, associando-o a pequenos eventos onde temas relacionados com esse mesmo objeto sejam focados, durante todo o mês em que este impera.

### **III.5.5. Comunicação Interna**

Para que a comunicação externa funcione em pleno, é fundamental que a comunicação interna seja forte e envolvente. Uma política de comunicação interna coerente e reconhecida incentiva o envolvimento dos funcionários da instituição e estabelecer um clima de credibilidade e otimismo. É muito importante que todos os colaboradores “vistam a camisola” e que sintam orgulho na instituição em que trabalham.

Sendo que o público interno é, também, uma forma de divulgação de qualquer organização para o público exterior, é necessário adotarem-se determinadas estratégias

para envolver todos os colaboradores e criar-se um verdadeiro espírito de equipa. Neste sentido, o SCI tem agendada a continuação do Ciclo de Conversas no Jardim, pequenas conversas entre os membros da instituição museológica, durante as horas de almoço, onde várias personalidades do MUHNAC ou com ele relacionadas, falam do seu trabalho, projetos, investigações, eventos, etc. Com uma periodicidade mensal, as Conversas no Jardim visam dar a conhecer a todos o que realmente está a acontecer no interior do mundo do MUHNAC.

Para além disso, o Serviço de Comunicação e Imagem também está a programar a realização de vários eventos, ainda não totalmente definidos, mas que terão como principal objetivo unir funcionários em torno da história científica e do património do MUHNAC.

### **III.5.6. Calendarização**

Para além da gestão contínua dos diversos instrumentos e canais de comunicação apresentados, a calendarização das atividades propostas cumpre as periodicidades definidas: diária para a atualização e dinamização das redes sociais, nomeadamente do *Facebook*, em função das diversas iniciativas propostas (ex. celebração de datas relacionadas com personalidades de ciência) e do intercâmbio com a informação veiculada no *website* do MUHNAC, semanal para os envios da agenda com as atividades de fim-de-semana, para a concretização da oferta visitas/conversas ao domingo e atualização da plataforma *MuseUnum*, quinzenal para a iniciativa Conversas no Jardim e mensal para a concretização e envio da newsletter/notícias no *website*, para a divulgação em equipamentos da cidade de Lisboa (agendas e TOMI), para a dinamização/divulgação de visita internas e atividades no âmbito do projeto Um mês, um tema e da iniciativa Sessenta Minutos de Ciência. É ainda pontual/sazonal a programação e divulgação de iniciativas no âmbito dos dias comemorativos, do programa Amigos do Museu ou de parcerias estabelecidas.

### **III.5.7. Orçamento e Fontes de Financiamento**

O Plano de Comunicação do SCI, ao analisar as ações estratégicas que conduzirão ao cumprimento dos objetivos e atividades traçadas, estimou os custos envolvidos nas ações apresentadas: 10 000€ por ano, para aquisição de serviços de produção de materiais de divulgação e de promoção de todas as atividades programadas.

### III.5.8. Avaliação e Controlo

Monitorizar o cumprimento das ações de comunicação, cujo plano é cíclico e suscetível de reajustamentos periodicamente, revela-se um instrumento determinante para garantir a eficácia dos resultados.

A avaliação do Plano Estratégico de Comunicação deve contemplar a monitorização das atividades e linhas de ação propostas para a melhoria da eficácia da comunicação com os públicos do MUHNAC. A avaliação realizar-se-á através da implementação e análise de relatórios de desempenho que devem fornecer informações básicas como o número de visitantes, o número de acessos ao *website* e às redes sociais do MUHNAC (*Facebook*, *Instagram* e *Youtube*) e o número de participantes nas atividades efetuadas por esta instituição museológica, nomeadamente as ofertas culturais de fim de semana. Se estes relatórios de desempenho incluírem as opiniões dos membros do MUHNAC, poder-se-á obter dados relacionados com o cumprimento dos objetivos alcançados pelo Plano. Já ao adicionar a opinião do próprio público, os resultados poderão demonstrar a satisfação quer da visita ou das iniciativas desenvolvidas pelo MUHNAC, quer das ações realizadas para divulgação das atividades. Sublinha-se ainda que este tipo de relatórios pode ainda permitir a avaliação do próprio público, ou seja, pode fornecer informações respeitantes ao tipo de público do MUHNAC (informações sociodemográficas) e à sua própria apreciação da instituição e da sua oferta cultural, científica e histórica.<sup>37</sup>

Já o controlo do Plano de Comunicação visa acompanhar todas as fases de execução das atividades e linhas de ação programadas. Este controlo é efetivado através da identificação dos processos em relação aos objetivos estabelecidos e da adoção, caso necessária, de ações corretivas para impedir desvios ou falhas que poderão ocorrer.

Para a realização de todos estes pressupostos, o Serviço de Comunicação e Informação irá reunir-se periodicamente para monitorizar e acompanhar o desenvolvimento do Plano de Comunicação, através do replaneamento, realocação de recursos, complemento de ações ou introdução de novas linhas orientadoras.

---

<sup>37</sup> Para a construção dos relatórios de desempenho será necessária, para além de outros métodos, a implementação de questionários de avaliação para o público que deverão ter como intuito a aquisição de vários dados relacionados não só com o tipo de visitantes do MUHNAC, mas também com a sua opinião relativa às atividades e serviços disponibilizados pelo MUHNAC. Como estagiária, executei uma nova proposta de questionário de avaliação para o público – Cf. Anexo VII e Anexo VIII.

## Capítulo IV: Resultados Obtidos

Apesar da minha experiência de estágio ter durado apenas três meses, foi com satisfação que vi o alcance de muitos resultados do meu trabalho no MUHNAC e esclarecidas muitas questões e hipóteses colocadas logo no início deste percurso profissionalizante.

Tendo sido delineados, com a minha proposta de Plano Estratégico de Comunicação, vários projetos e linhas de ações para os próximos dois anos e, apesar de o projeto final ter sido realizado em conjunto com os profissionais do MUHNAC, foi com agrado que vi reconhecido no plano algumas das estratégias que eu própria propus à direção de comunicação e que vi sendo implementadas ainda durante o meu percurso no MUHNAC. Sublinho a melhoria da sinalética direcional em todo o museu, a implementação de folhas de sala nas principais exposições, assim com a criação do primeiro Relatório de Análise de Visitantes anual e, após a minha apresentação da proposta de estrutura de um Plano Estratégico de Comunicação, a redação deste mesmo documento.

A comunicação impressa, visual e digital foi criticamente analisada por mim ao longo das primeiras semanas de estágio. De tudo o que analisei e verifiquei sublinho o longo percurso que o MUHNAC ainda tem de percorrer para conseguir chegar ao nível de outros museus da mesma tipologia no plano internacional.

Um museu como o MUHNAC deve ser uma porta aberta para o mundo da ciência e da história natural, sendo que, o modo como apresenta, presencialmente, os seus conteúdos deve ser encarada de uma forma clara, coerente e de fácil compreensão. Um museu de âmbito nacional, que foca maioritariamente a ciência e que é uma das faces da Universidade de Lisboa deve ser símbolo de inovação, de criatividade, de modernidade. Porém, e após a minha cuidada análise das exposições e espaços museológicos e da forma como estes comunicam com o público, o MUHNAC apresenta várias lacunas que, no meu ponto de vista, já deveriam ter sido colmatadas pois representam falhas graves no modo como as exposições veiculam a sua mensagem e conteúdo científico.

Há exposições encerradas porque simplesmente faltam vigilantes; a sinalética não era, muitas vezes perceptível estando, em alguns casos, desatualizada ou mesmo errada; muitas exposições não tinham pontos de descanso (bancos, cadeiras, *pufs* ou sofás) ou, se o tinham, não estavam nos locais corretos o que é algo grave quando o visitante quer



admirar um espaço e está ao escuro ou muito longe do centro do mesmo; não existe muita luz em algumas exposições; não há uma sequência lógica entre exposições, sendo que exposições de história natural estavam junto a exposições de mineralogia; há quiosques avariados e não há legendagem em todas as peças expostas ou folhas de sala ou de linguagem em bilingue em todos os espaços (português e inglês).

Perante todos os aspetos considerados comuniquei ao Serviço de Comunicação e Imagem e à responsável pelo Serviço de Exposições estas mesmas falhas, assim como algumas medidas estratégicas para colmatar algumas das falhas existentes. Em anexo, encontram-se todas as medidas por mim propostas, que, mais tarde, se revelaram importantes como propostas a implementar o mais breve possível, aliás como foi feito.

De facto, alguns resultados positivos surgiram desta análise. Por um lado, o MUHNAC investiu na alteração da sinalética direcional, tarefa para a qual também contribuí: trabalhando lado a lado com o *designer*, identifiquei as lacunas existentes na sinalética, painel por painel, mapa por mapa, exposição por exposição e dei o meu parecer no modo de alteração da mesma. Por outro lado, após ter verificado que não existiam Folhas de Sala nas principais exposições assim como suportes identificáveis onde estas pudessem permanecer, revi os conteúdos destas folhas (já anteriormente redigidos por outros estagiários), trabalhei com o *designer* de forma melhorar o seu aspeto visual e contactei várias empresas para adquirir 15 porta-folhetos que pudessem estar presentes em todos os espaços museológicos e em todas as exposições. Como resultado final os porta-folhetos foram adquiridos e a implementação de Folhas de Sala nas quatro principais exposições também foi conseguida.

Tendo em conta a comunicação virtual, penso que o maior desafio, nomeadamente para o *website*, será a implementação de todos os conteúdos em português e inglês, uma vez que a versão inglesa ainda não está concluída.

A nível das redes sociais, sublinho a excelente gestão do *Instagram* que, curiosamente, não é gerido pelo SCI, mas pela subdiretora do MUHNAC. Porém, a atualização é diária, muitas vezes é feita mais do que uma vez por dia, os conteúdos estão em inglês e as temáticas são bastante pertinentes, colocando-se imagens desde os bastidores do MUHNAC, até a factos científicos, fotos de outros utilizadores, etc. Convém realçar que esta rede social é dirigida com maior ênfase para a comunidade museológica e científica, não sendo de âmbito meramente nacional.

Para âmbito nacional, o *Facebook* apresenta-se como a principal ferramenta comunicativa entre o MUHNAC e o seu público. Considero que, com as novas estratégias para o *Facebook*, incluídas já no Plano Estratégico de Comunicação do MUHNAC para os próximos dois anos, este poderá crescer a um grande ritmo. Estamos a falar de novos conteúdos noticiosos, implementação de curiosidades e outras estratégias que visam aumentar a visibilidade e o número de visitantes da página.

Ainda dentro do ponto de vista digital, realço os resultados conseguidos com a atualização das *mailing lists* por mim executada. Na verdade, não consegui atualizar todas pois o meu tempo de estágio, entretanto terminou. Contudo, o SCI conseguiu ficar com a base de dados dos museus e parques toda atualizada, assim como das personalidades e instituições científicas, as principais.

À medida que ia delineando e desenvolvendo as várias tarefas, nomeadamente aquelas que se revelaram mais teóricas, apercebi-me que não havia qualquer documento ou material teórico sobre a situação comunicacional do MUHNAC, assim como informações relativas ao seu público-alvo, concorrentes, mensagens, etc., numa casa que conta com décadas de história. Esta situação, por um lado, acabou por tornar o meu trabalho um pouco mais difícil, visto não haver qualquer investigação, documentação e entendimento em matérias de marketing e estratégia, mas, por outro, fez com que a minha investigação e estudo se tornasse mais desafiante e produtiva, funcionando como mote para a aplicação de conhecimentos, até porque nunca antes tinha lidado com o setor cultural ou com instituições museológicas. Assim, este trabalho construído a partir do zero, permitiu, no entanto, que tudo o que foi construído possibilitasse ao MUHNAC a criação de documentos importantes para a realização e planeamento de uma boa comunicação: o Relatório de Análise de Visitantes e o Plano Estratégico de Comunicação.

O Relatório de Público foi, aliás, um ponto chave para a posterior construção da proposta de Plano Estratégico de Comunicação, permitindo-me responder à questão de ponto de partida para este trabalho.

Nunca antes o MUHNAC tinha tido um conhecimento tão pormenorizado e explicativo do tipo de público que o visita e daquilo que pensa acerca da instituição. A comunicação de um museu os seus públicos é um imperativo de qualquer instituição museológica, cabendo a esta criar, continuamente, mensagens inteligíveis. Esta meta só

se alcançará através da percepção das características, expectativas e necessidades do público de cada instituição.

Voltando à questão de ponto de partida deste relatório, deve-se enfatizar que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido de acordo com estudo realizados sobre os públicos e audiências da instituição museológica, devendo também incluir análises sobre visitantes e não visitantes pois estas investigações são essenciais para a realização de mudanças nas orientações estratégicas que já estão definidas. Muitas vezes, assume-se uma gestão orientada para uma audiência dos museus de um só tipo, quando existem vários públicos no MUHNAC, com diferentes motivações e expectativas. Tudo deve ser objeto de reflexão, desde a localização, a comunicação externa, os horários, a mediação, a política de preços, a sinalética direcional, o design, os serviços complementares, a programação, etc.

O planejamento estratégico da comunicação, apoiado nos estudos e relatórios dos seus públicos, deve ter em conta os efeitos das tomadas de decisão sobre as estruturas do MUHNAC, as qualificações dos trabalhadores, os recursos e meios disponíveis e a sua envolvente política, económica, social, tecnológica e institucional. Daí a importância de, para posterior realização da proposta de Plano Estratégico de Comunicação, ter realizado este Relatório de Análise de Visitantes. Desta forma, passei a entender quem é o ‘visitante-tipo’ do MUHNAC, em termos de dados sociodemográficos, motivações, características da sua visita e experiência de visita (opinião, espaços visitados e avaliação dos mesmos). Considerando todas estas informações, o conhecimento do público é uma ferramenta primordial para a tomada de decisões e, por conseguinte, uma resposta positiva por parte dos visitantes. Só depois de perceber quem é que visita o MUHNAC, posso adequar a minha oferta e as minhas estratégias, de acordo com aquilo que o público procura e espera do MUHNAC.

Por fim, o derradeiro resultado de toda esta experiência no MUHNAC foi a elaboração da proposta de Plano de Comunicação Estratégica que, posteriormente, se tornou num documento base para a realização do Plano de Comunicação do MUHNAC que deverá ser apresentado neste ano de 2016.

O processo de construção do plano foi gradual e foi desenvolvido durante o último mês do meu estágio. A mim coube-me a redação completa do documento, sob a orientação da diretora do serviço que se baseou nas suas próprias ideias para o Plano de Comunicação e na minha proposta de estrutura e desenvolvimento do mesmo. Perto do

final do meu estágio, o plano foi apresentado à direção do MUHNAC e, depois, a toda a comunidade, numa das ações de comunicação internas realizadas pelo SCI – o Ciclo de Conversas no Jardim.<sup>38</sup> Após esta apresentação, foram sugeridas algumas alterações por vários membros do MUHNAC e, como tal, até à data final do meu estágio, o Plano ainda não está totalmente redigido e aprovado pela direção, faltando apenas colmatar alguns pormenores.

Apesar de não ter existido qualquer documento semelhante no qual eu me pudesse basear para executar este trabalho, a verdade é que desenvolvi uma análise bastante completa apenas com as informações que ia recolhendo ao longo do tempo em que permaneci no MUHNAC. Numa última análise, a execução desta proposta pôs todos os meus conhecimentos adquiridos ao longo da parte letiva do mestrado em prova e foi, de facto, um desafio. O derradeiro resultado, que me deixou mais satisfeita e orgulhosa, foi poder ter constatado que o MUHNAC utilizou a proposta por mim apresentada como ponto de partida para a execução do documento oficial que será elaborado pelo Serviço de Comunicação e Imagem. De certo que a maioria dos conteúdos que o documento final conterà não são da minha autoria, mas a verdade factual é que foi o meu trabalho, a minha proposta e o primeiro rascunho do documento que contribuíram para a existência do primeiro Plano de Comunicação do Museu Nacional de História Natural e da Ciência.

---

<sup>38</sup> Conversas entre os funcionários e colaboradores do MUHNAC, ocorridas à hora de almoço, onde são apresentados atividades e projetos da instituição transversais a todos os departamentos, para informar e envolver os funcionários nas várias iniciativas existentes.

## **Conclusão**

O estágio curricular de mestrado exercido no Museu Nacional de História Natural e da Ciência tornou-se um momento chave para a minha aprendizagem quer como mestranda em Comunicação Estratégica, quer como futura profissional da área das organizações e do marketing estratégico. De facto, toda a experiência no Serviço de Comunicação e Imagem permitiu aprofundar os conhecimentos teóricos que adquiri ao longo da minha formação académica, como adquirir experiência ao lidar com situações reais e com profissionais experientes ao longo das várias tarefas que fui desenvolvendo no Serviço. Ao longo dos três meses, apercebi-me, lenta, mas concretamente, do modo de funcionamento e aplicação da comunicação e marketing cultural numa instituição de renome, como é o Museu Nacional de História Natural e da Ciência. Compreendi o que é trabalhar num Serviço de Comunicação: um serviço que desempenha um trabalho que vai muito para além da divulgação de atividades ou da organização de eventos. O seu papel é crucial, quer na criação da imagem de um museu e na sua divulgação, quer na união de todos os membros da instituição, cujo esforço conjunto garantirá a sustentabilidade da instituição e a obtenção de resultados mais sólidos junto do seu público-alvo. Foi com base nestes objetivos comuns do MUHNAC que também eu encarei a minha missão no estágio: entender como é que o público-alvo influencia a construção de um Plano Estratégico de Comunicação.

Desenvolver projetos estratégicos num gabinete de comunicação, que vão muito além da divulgação de atividades do MUHNAC, não é um processo fácil. São necessários recursos humanos que, muitas vezes, não existem ou não estão permanente presentes e profissionais competentes em áreas como o marketing e a estratégia que, na maioria dos museus portugueses, ainda não existem. A importância da existência de gabinetes de marketing é, nos dias de hoje, crucial para o “autoconhecimento” de qualquer museu e dos seus públicos, assim como para desenhar linhas orientadoras que vão ao encontro das necessidades dos visitantes. A falta de qualificação do tecido museológico nacional no que diz respeito ao Marketing e à estratégia aplicada à cultura, levou já a Direção-Geral do Património Cultural a desenvolver programas de formação que visam permitir aos profissionais que trabalham em instituições culturais adquirir conhecimentos de comunicação e marketing estratégico que possibilitem, posteriormente, aos museus, comunicar não só com a sua comunidade local mas também a nível nacional, reforçando a sua importância estratégica na promoção da cultura, na fixação de públicos e no

desenvolvimento económico da própria instituição cultural. Através da organização das mais diversas atividades de marketing, as instituições poderão incluir-se na vida da comunidade local, regional e, até nacional, divulgando o seu espólio a mercados cada vez mais competitivos e desencadeando o interesse crescente de públicos de várias tipologias.

É reconhecido que todas as organizações culturais que promovem especificamente o conhecimento científico estão vinculadas a um setor particular da museologia e da relação entre o museu e o seu público, estando diretamente relacionadas com questões de comunicação científica e com o entendimento público da ciência.

Os museus de ciência existem há mais de três séculos e, atualmente têm vindo a sofrer mudanças profundas na sua conceção de acessibilidade pública: no passado, consideravam-se instituições museológicas com a função de meros armazéns de objetos. Porém, hoje em dia, estes museus adquiriram uma função de aprendizagem ativa nos seus públicos. Influenciam outras categorias de museus e organizam-se, ao longo do tempo, constantemente, mantendo presente a sua ligação com as questões do foro educacional (Valente, 1995).

Sendo que a educação é um ponto fundamental nestes museus, compreendi, ao longo do estágio, que a comunicação deve ser bem planeada e executada para que a sua mensagem seja eficaz. Assim, a planificação da comunicação estratégica, através do reconhecimento de “quem é” o museu, quais os seus objetivos e como atingi-los de forma eficaz, torna-se o ponto chave para o início da ação. Quando a estratégia comunicacional é bem delineada, os objetivos tornam-se claros, haverá coerência e eficiência na forma de comunicar e conseguir-se-á criar uma identidade própria, uma imagem, uma marca.

A importância da comunicação para os museus torna-se mais evidente a partir da década de 80 quando esta passa a ser vista pelos responsáveis das instituições culturais como fundamental para garantir o seu sucesso e a criação de uma ligação entre o museu e o visitante. Cada vez mais, os museus centram a sua ação no público e nas suas necessidades, assim como na vontade de conquistar uma audiência mais alargada. Hugues de Varine, sublinha isto mesmo ao afirmar “O público é o museu e o museu é o público”<sup>39</sup>. De facto, a compatibilidade desta ligação museu-público, só se constrói através do estabelecimento de uma linha próxima vinculativa criada quando o museu procura cativar o visitante, levando-o a participar nas suas atividades culturais ou proporcionando novas

---

<sup>39</sup> EMYA News, Bristol, Winter, 1993-1994, pág.17

formas de entendimento do seu espólio e coleções para completar noções que, de outra forma, não seriam adquiridas.

Neste contexto, a comunicação é vital. Ao contrário da comunicação tradicional, os atuais meios de comunicação mostram-se mais práticos, técnicos e digitais, ao invés das antigas formas de comunicação que privilegiavam a presença e o suporte material. Num mundo dominado pelas novas tecnologias comunicativas, quem não se interliga com o público, não comunica e, conseqüentemente, não é perceptível. Hoje em dia, verifica-se um interesse crescente na compreensão dos fenómenos culturais, humanos e sociais principalmente através das redes sociais, entre as quais o *Facebook*. A facilidade de utilização que este tipo de ferramenta possibilita o aumento da visibilidade e notoriedade das instituições, visto que a sociedade acede a esta plataforma quase diariamente, tornando-a já uma prática comum. Habitualmente, os museus comunicam no meio digital unidirecionalmente, através do seu *website*, o qual dispõe as informações necessárias aos seus públicos e visitantes. Porém, estas instituições iniciaram a sua migração para as redes sociais permitindo um contacto mais direto e pessoal com os seus visitantes, completamente imprescindível nesta nova era virtual.

Atualmente, a museologia reconhece que o seu público é diverso, enquanto visitante ou utilizador da instituição. Assim, para que a comunicação tenha sucesso, é essencial conhecer em profundidade o perfil dos seus públicos, reais e potenciais, os seus gostos, necessidades de aprendizagem, *background* cultural, origem, entre outros aspetos (Hooper-Greenhill, 1998, in Andrade, 2008).

Foi neste sentido que desenvolvi as atividades anteriormente descritas e o Plano de Comunicação para 2016-2017 com o Serviço de Comunicação e Imagem. Acompanhar e realizar ações desde as análises marketing do próprio MUHNAC, o Relatório de Análise de Visitantes que permitiu desenhar um primeiro “esboço” do perfil dos públicos da instituição museológica, o diagnóstico estratégico da comunicação geral do MUHNAC e o planeamento de linhas de ação, permitiu-me desenvolver competências que serão essenciais para o meu futuro enquanto profissional.

Ao longo do estágio, apercebi-me que o Serviço de Comunicação e Imagem estava a passar por uma fase muito especial de reestruturação. A introdução de novos membros vindos do extinto IICT (Instituto de Investigação Científica Tropical) provocou mudanças estruturais no modo de funcionamento do Serviço que passou a ser mais completo a nível

das Ciências da Comunicação e do *Design* – área fundamental para os instrumentos de comunicação que nunca tinha existido especificamente neste gabinete. Com a introdução de novos membros o trabalho, desafios e projetos do SCI puderam alcançar novos horizontes que, até então estavam indisponíveis.

Todos os projetos desenvolvidos revelaram-se, de modo geral, altamente gratificantes pois permitiu que, pela primeira vez, pudesse experienciar a rotina e a azáfama de um gabinete de comunicação e da própria instituição, possibilitou que pudesse desenvolver um trabalho teórico que, apesar de não ter sido totalmente empregue nos documentos produzidos, permitiu desenvolver competências adquiridos no mestrado e, por fim, proporcionou um grande crescimento pessoal e profissional ao poder trabalhar diretamente com profissionais com dezenas de anos de casa, que se demonstraram incansáveis e me acolheram da melhor forma possível fazendo-me sentir como se, também eu, já fizesse parte daquele ambiente, há muito tempo.



## Bibliografia

AAKER, D. (2001). *Administração Estratégica de Mercado*. (5ª edição). Porto Alegre: Bookman.

AFONSO, C. (2014). A atualização de plataformas de social media pelos museus portugueses. (Tese de Mestrado). Disponível em: [http://www.academia.edu/12067242/A\\_utiliza%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_plataformas\\_de\\_social\\_media\\_pelos\\_museus\\_portugueses](http://www.academia.edu/12067242/A_utiliza%C3%A7%C3%A3o_de_plataformas_de_social_media_pelos_museus_portugueses)

ANDRADE, J. F. D. (2008). *O museu na era da comunicação online*. (Tese de Mestrado). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9524/1/Tese%20de%20Juliana%20Filipa%20Dias%20Andrade.pdf>

ANDRES, A. K. (2004). *Plano Estratégico de Marketing para a Empresa S.O.S. Cerveja*. (Relatório de Estágio). Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295376>

AZEITÃO, J. & ROBERTO, J. (2010). O Planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *TOC*. Vol. 120, 57-68.

BICKNELL, S. & FARMELO, G. (1993). *Introduction*. *Museum Visitor Studies in the 90s*, eds. S. Bicknell and G. Farmelo. Science Museum, London.

CURVELO, R. (2009). *Marketing das Artes em Directo*. (1ª edição). Lisboa: Quimera.

DAY, G.S. (1992). *Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue*. *Journal of The American Marketing Science*, vol. 20, pp. 323-329.

FERREIRA, B. (2013). *Estratégias de Marketing e Comunicação em Escolas de Condução – Aplicação à escola de condução Senhora dos Remédios*. (Relatório de Estágio). Disponível em: [https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/2412/1/msc\\_bmcferreira.pdf](https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/2412/1/msc_bmcferreira.pdf)

FISCHMANN, A.A. (1991). *Planeamento Estratégico na Prática*. (2ª edição). São Paulo: Atlas.

FONSECA, H. (2010). *Plataformas de Comunicação 2.0 na Casa da Música*. (Relatório de Estágio). Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/55852/2/TESEMESHUGOFONSECA000127209.pdf>

FOX, J. (1989). Creating a Marketing Plan that works: The eight basic elements. *Applied Marketing Research – PorQuest Central*.

GONÇALVES, S.A. (2014). *A Comunicação Estratégica Integrada nas Organizações*. (Relatório de Estágio). Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/14526/1/Relat%C3%B3rio%20Est%C3%A1gio%20-%20Sofia%20de%20Almeida%20Gon%C3%A7alves.pdf>

GRAÇA, C. (2007). *Marketing Cultural no Âmbito Museológico: o público, o mercado, o produto, a comunicação, o patrocínio*. (Tese de Seminário). Disponível em: [https://marketingiscsp.files.wordpress.com/2014/05/seminc3a1rio\\_marketing\\_cultural\\_vanessa-domingos.pdf](https://marketingiscsp.files.wordpress.com/2014/05/seminc3a1rio_marketing_cultural_vanessa-domingos.pdf)

HERNÁNDEZ, J. & TRESSERAS, J. (2001). *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Ariel Turismo.

HOOPER-GREENHILL, E. (1998). *Los museos y sus visitantes* (tradução de A. Álvarez). Asturias: Ediciones Trea. (Obra original publicada em 1994)

KLING, R. & McKIM, G. (1999). Scholarly Communication and the Continuum of Electronic Publishing. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 50, 890-906.

KOTLER, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. (8ª edição). Prentice-Hall International

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (10ª edição). São Paulo: Prentice-Hall.

KOTLER, P. & SCHEFF, J. (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Harvard: Harvard Business School Press.

KOTLER, P & KELLER, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. (12ª edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall

LAMBIN, J.J. (2000). *Marketing Estratégico*. (4ª edição). Lisboa: McGraw-Hill

LENDREVIE, J., LINDON, D., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., VICENTE, R. (1998). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. (10ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote

LENDREVIE, J., LINDON, D., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., VICENTE, R. (1999). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

LENDREVIE, J., LINDON, D., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., VICENTE, R. (2013). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. (15ª versão). Lisboa: Publicações Dom Quixote

LENDREVIE, J., LINDON, D., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., VICENTE, R. (2003). *Desenvolver uma estratégia de marketing*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2342>.

LIMA, J. & GASPAR, F. (2013). *Marketing Cultural: Posicionamento dos Museus Públicos e Privados Portugueses Referenciável pela Audiência*. Disponível em: [http://repositorio.ulsiada.pt/bitstream/11067/943/1/LEE\\_n17\\_5.pdf](http://repositorio.ulsiada.pt/bitstream/11067/943/1/LEE_n17_5.pdf)

MARECOS, C. (2009). *O Conceito de Marketing Cultural aplicado à museologia contemporânea em Portugal*. (Tese de Mestrado). Disponível em: [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013\\_ulfl070661\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1752/1/22013_ulfl070661_tm.pdf)

McDONALD, M. & WILSON, H. (2011). *Marketing plans – How to prepare them, how to use them*. (7ª edição). Chichester: Wiley.

NICOLAU, I. (2001). *O Conceito de Estratégia*. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Comunicação Pessoal. Disponível em: <http://fit2.fit.br/sitedoprofessor/professor/link/20090820175441conceito%20estrategia.pdf>

OLIVER, R. L. (1999). Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, M. B. *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999. p. 43-62.

PAULINO, C. (2009). *Comunicação para todos. Estudo de caso sobre o Museu Calouste Gulbenkian*. (Trabalho de Projeto de Mestrado). Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/4175/1/carla%20paulino.pdf>

ROCHA, J. & CARVALHO, S. (2010). A importância do Marketing para os Museus como Atrativo Turístico: Um Breve Estudo no Museu do Índio da Cidade de Manaus-AM. *Revista Eletrônica Aboré*. Vol. 4, 24-35.

SANTINHOS, D. F. C. (2014). *Projeto de um novo grafismo para um plano de marketing*. (Relatório de Estágio). Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8256/1/relatorio%20de%20estagio.pdf>

SCHLOSSER, A.M., RIHN, A., LEGRAND, D., RENAUD, E., WEIL, M.C., BADOT, O. (2002): *Dicionário de Marketing*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.

SEITZ, H. M. (2005). O planeamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*. Vol. 1, 91-126. Disponível em: <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>

SILVA, C., COSTA, R. & STAPANI, C. (2010). *Marketing Cultura. A União do Poder Público com o Capital Privado*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-marketing.pdf>

- SMITH, J., G. (1985). *Estratégia Empresarial*. (2ª edição). Lisboa: Europa-América.
- SOUSA, J.P. (2004). *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis: Editora Secca.
- TOALDO, A. & LUCE, F. (2006). *Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria de Marketing*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a04.pdf>
- VALENTE, M. E. (1995). *Educação em museu: o público de hoje no museu de ontem*. (Tese de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- VICENTE, S. (2012). Planeamento Estratégico de Marketing na MBM Mobile. (Relatório de Estágio). Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/19992/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Final.pdf>

## **Lista de Tabelas**

**Tabela 1** – Resultados da Análise através da plataforma *Likealizer* da página do *Facebook* do MUHNAC a 2 de novembro de 2015

**Tabela 2** – Propostas de estratégias a aplicar nas redes sociais do MUHNAC

## Anexos

Anexo I – Processo de planeamento estratégico de marketing segundo os autores Andreasen & Kotler (2008: 65) <sup>40</sup>



<sup>40</sup> Imagem retirada de: GONÇALVES, S. (2014). *A Comunicação Estratégica Integrada nas Organizações*. (Relatório de Estágio). p. 26. Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/14526/1/Relat%C3%B3rio%20Est%C3%A1gio%20-%20Sofia%20de%20Almeida%20Gon%C3%A7alves.pdf>

**Anexo II – Principais etapas de construção de um Plano de Marketing segundo Lendrevie et al. (Lendrevie et al. 1998:515)**

<b>PERSPETIVA SEGUNDO LENDREVIE ET AL. (1998)</b>		
<b>FASE</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA FASE</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<b>PRIMEIRA</b>	<b>Descrição Geral da Empresa</b>	Dimensão, estrutura, finanças, estilos e métodos de gestão; Vocação, domínios de atividade, mercados explorados; Gama de produtos, equilíbrio de gama; Notoriedade e imagem da empresa.
<b>SEGUNDA</b>	<b>Envolvente Geral</b>	Economia e Demografia; Tecnologia; Contexto político-legal; Contexto sociocultural.
<b>TERCEIRA</b>	<b>O Mercado</b>	Dimensão, estrutura, evolução; Descrição dos consumidores; Concorrentes: descrição sumária e quotas de mercado; Os prescritores; Canais de distribuição.
<b>QUARTA</b>	<b>Estratégia e Plano de Marketing</b>	Objetivos; Fontes de mercado; Alvos de consumidores e compradores; Posicionamento; Elementos motores; Marketing-Mix.
<b>QUINTA</b>	<b>Organização de Marketing</b>	Estrutura geral e repartição das funções dos gestores de produto, etc.; Relações com os outros serviços; Organização de estudos de mercado;



		Sistema de procedimentos de planeamento e controlo.
<b>SEXTA</b>	<b>Performances</b>	Evolução do volume de vendas, das quotas de mercado; Análise da rendibilidade por produtos, mercados, clientes, etc.
<b>SÉTIMA</b>	<b>Conclusão</b>	Ameaças e oportunidades; Forças, fraquezas e recomendações.

**Anexo III – Principais etapas de construção de um Plano de Marketing segundo Kotler e Armstrong (Kotler e Armstrong 2007:44-45)**

<b>PERSPETIVA SEGUNDO KOTLER E ARMSTRONG (2007)</b>		
<b>FASE</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA FASE</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<b>PRIMEIRA</b>	<b>Resumo Executivo</b>	Avaliação das principais metas e recomendações do plano que, posteriormente, será analisado pela administração.  Deverá ser acompanhado por um sumário.
<b>SEGUNDA</b>	<b>Atual Situação do Marketing</b>	Descrição do posicionamento da organização, do mercado e consequente público-alvo, incluindo-se informações do produto, da concorrência e da rede de distribuição.
<b>TERCEIRA</b>	<b>Análise das Ameaças e Oportunidades</b>	Execução de uma análise SWOT, descrevendo as oportunidades e ameaças exteriores à organização, que possam vir a causar impacto nas estratégias da organização.  Análise dos pontos fracos e fortes (internos) da organização.
<b>QUARTA</b>	<b>Objetivos e Questões Essenciais</b>	Definição de objetivos de marketing da organização.
<b>QUINTA</b>	<b>Estratégia de Marketing</b>	Resumo das estratégias que a organização procura conseguir com vista a alcançar os seus objetivos de marketing.  Definição das estratégias para o mercado-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com estratégias para o Marketing-Mix.
<b>SEXTA</b>	<b>Programas de Ação</b>	Resposta às seguintes questões:  O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?

<b>SÉTIMA</b>	<b>Orçamentos</b>	<p>Relatório de lucros e perdas projetados.</p> <p>Demonstração da receita e lucros esperados.</p> <p>Aprovação pela direção do orçamento e posterior compra de material, para a execução do cronograma, para o planeamento de pessoal e para as operações de marketing.</p>
<b>OITAVA</b>	<b>Controlos</b>	<p>Monotorização do plano.</p> <p>Análise da alta administração do plano de marketing e identificação dos produtos que não estão a alcançar as metas definidas.</p>

## Anexo IV – Grelha de análise de todos os espaços museológicos do MUHNAC

PISO 0		
	Sala Welwitsch	Laboratorio Chimico e Anfiteatro
Ângulo de Abordagem	Epistemológico	Histórico e Epistemológico
Conteúdo da Mensagem	Permite ligar modelos geométricos, objetos de uso comum e formas de arquitetura com fórmulas matemáticas, mostrando como os mundos da Geometria e da Álgebra se apoiam e completam. Ótica condutivista; visa um processo de comunicação como transmissão de informação.	A mensagem é maioritariamente visual; permite explicitar o lado histórico das salas. Permite explicitar o lado histórico das salas. O laboratório é o espaço central da produção da ciência, o lugar privilegiado para observar “a ciência tal qual se faz”.
Linguagem Utilizada	Pode muitas vezes revelar termos que não são do conhecimento comum; demasiado científica.	Linguagem dos painéis é meramente informativa; simples, clara e objetiva.
Condições ao Visitante		
Acessibilidade	Adequada.	Adequada.
Língua	Não há versão inglesa em alguns quadros.	Há versão em inglês dos textos disponibilizados.
Recursos Audiovisuais	Há computadores para compreensão de formas e fórmulas e projeção da sua imagem	Há vídeos explicativos sob a forma de "quiosque".
Espaço		
Luz	Bom	Bom
Percurso	Muito Bom	Bom
Disposição	Muito Bom	Muito Bom
Descanso	Negativo	Negativo
Interatividade	Hands on/ Mind on (na forma de "quiosque" e na construção	Mind on (imaginação de situações passado)

	interativa através dos computadores).	
	<b>Reserva Visitável</b>	<b>Sala Minerais: identificar, classificar</b>
<b>Ângulo de Abordagem</b>	Epistemológico	Ontológico
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Explicitação do conteúdo existente na sala (mais de 3000 instrumentos e peças de equipamento do <i>Laboratório Chimico</i> ); Informações gerais acerca da sala.	Explicitação dos conceitos fundamentais relativos à mineralogia; Informações relativas à forma de caracterização/identificação/classificação dos diferentes minerais.
<b>Linguagem Utilizada</b>	Linguagem objetiva, concisa e formal, presente nas folhas de sala.	Texto essencialmente científico, pela presença de objetos naturais, assumindo, ainda, características de texto de divulgação.
<b>Condições ao Visitante</b>		
Acessibilidade	Minimamente adequada.	Adequada.
Língua	Não há versão inglesa da folha de sala.	Não há versão inglesa dos textos.
<b>Recursos Audiovisuais</b>	Não tem.	Não tem.
<b>Espaço</b>		
Luz	Muito Bom	Satisfaz
Percurso	Bom	Bom
Disposição	Bom	Bom
Descanso	Negativo	Fraco
<b>Interatividade</b>	Não existe.	Não existe.
	<b>Sala Joias da Terra – O Minério da Panasqueira</b>	<b>Sala Allosaurus</b>
<b>Ângulo de Abordagem</b>	Ontológico	Ontológico e Histórico
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Conhecimento acerca da formação e evolução geológica da mina; Informação acerca das diferentes artes mineiras empregues ao longo da história da mina e da utilização	Dar a conhecer os achados fósseis relativos a esta espécie e as hipóteses implícitas à geografia do planeta há 150 milhões de anos; Explicitação fases de exploração no local, das metodologias e ferramentas utilizadas e do processo de identificação da espécie; Divulgação do ambiente de um local paleontológico da época; Revelação do processo de investigação científica, ainda a decorrer.

	quotidiana do volfrâmio.	
<b>Linguagem Utilizada</b>	Texto maioritariamente informativo, adequada a todos os níveis de escolaridade.	Texto expositivo, objetivo, com descrições científicas, mas bastante bem construído a nível educacional.
<b>Condições ao Visitante</b>		
Acessibilidade	Impossibilidade de entrada na exposição por cadeiras de rodas.	Adequada.
Língua	Não há versão inglesa dos textos.	Há versão inglesa dos conteúdos dos painéis.
<b>Recursos Audiovisuais</b>	Não tem.	Tem painéis de visualização do tipo “quiosque”.
<b>Espaço</b>		
Luz	Muito Bom	Muito Bom
Percurso	Muito Bom	Muito Bom
Disposição	Bom	Bom
Descanso	Fraco	Satisfaz
<b>Interatividade</b>	Heart on.	Hands on/Minds on.
	<b>Sala de Exposições Temporárias</b>	<b>Corredor 4 X Vida na Terra</b>
<b>Ângulo de Abordagem</b>	Histórico	Histórico
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Divulgação relativa à evolução e perceção das várias espécies de dinossauros; Informação relativa a zonas portuguesas onde foi possível encontrar vestígios de diferentes espécies.	Evidencia as quatro grandes fases da história da vida na Terra; Ênfase nos duros períodos de extinções de seres vivos e suas consequências.
<b>Linguagem Utilizada</b>	Linguagem objetiva, clara, bastante educativa; alguns termos poderão não ser conhecidos pela generalidade do público.	Linguagem textual que inclui elementos científicos centrada na transmissão de conhecimentos.
<b>Condições ao Visitante</b>		
Acessibilidade	Impossibilidade de deficientes físicos	Adequada.

	acederem ao piso superior.	
Língua	Não há versão inglesa dos textos.	Há versão inglesa dos conteúdos dos painéis.
<b>Recursos Audiovisuais</b>	Não tem.	Não tem.
<b>Espaço</b>		
Luz	Bom	Bom
Percurso	Muito Bom	Bom
Disposição	Bom	Bom
Descanso	Bom	Negativo
<b>Interatividade</b>	Não tem.	Não tem.

PISO 1		
	<b>Sala dos Jogos Matemáticos</b>	<b>Sala Bragança Gil</b>
<b>Ângulo de Abordagem</b>	Epistemológico	Epistemológico
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Abordagem de conceitos científicos num contexto histórico, contribuindo para a sensibilização da matemática; Explicação dos diferentes jogos didáticos; Conteúdo educacional e lúdico.	60 módulos interativos que remetem para as principais áreas da física, baseados na evolução histórica da ciência; Conteúdo educativo e científico.
<b>Linguagem Utilizada</b>	Simples, clara e direta, para compreensão facilitada do jogo.	Linguagem com elementos científicos, mas bem estruturada, de forma a ser perceptível a todos os níveis educacionais.
<b>Condições ao Visitante</b>		
Acessibilidade	Dificuldade de deslocação de deficientes físicos.	Adequada.
Língua	Não há versão inglesa em alguns jogos.	Não há versão inglesa em algumas legendas; folhas de sala em inglês.
<b>Recursos Audiovisuais</b>	Não tem.	Há projeções de vídeos.
<b>Espaço</b>		
Luz	Muito Bom	Muito Bom
Percurso	Muito Bom	Satisfaz (às vezes não se entende a sequência)
Disposição	Bom	Bom
Descanso	Muito Bom	Satisfaz (tem poucos pontos de descanso)
<b>Interatividade</b>	Hands on/ Mind on	Hands on/Mind on
	<b>Sala Agostinho Vicente Lourenço</b>	<b>Sala Branca Edmée Marques</b>

<b>Ângulo de Abordagem</b>	<b>Histórico</b>	<b>Epistemológico</b>
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Divulgação da obra científica e singular de Arruda Furtado (funciona quase como uma narrativa explicitada na parede); Comunicação centra-se no desenho – ponto permanente do seu trabalho.	Não há muita informação acerca da exposição, o que traz problemas a nível da sua compreensão; demonstração de objetos da coleção da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa depositados no MUHNAC.
<b>Linguagem Utilizada</b>	Nas paredes, a linguagem é clara e objetiva, adaptada a todas as idades; Não existe grande texto informativo; para mais informação existe o folheto.	A linguagem utilizada no folheto é apenas informativa: divulga o nome e o objetivo da exposição e a ficha técnica da mesma.
<b>Condições ao Visitante</b>		
Acessibilidade	Minimamente adequada.	Minimamente adequada.
Língua	Não há versão inglesa dos panfletos informativos.	Não há versão inglesa de nada.
<b>Recursos Audiovisuais</b>	Não tem.	Não tem.
<b>Espaço</b>		
Luz	Muito Bom	Muito Bom
Percurso	Muito Bom	Bom
Disposição	Muito Bom	Bom
Descanso	Satisfaz (há poucos pontos de descanso)	Negativo (não há pontos de descanso)
<b>Interatividade</b>	Hands on (visualização dos cadernos de desenho).	Não existe.
	<b>Sala da Cortiça</b>	<b>Sala Bocage</b>
<b>Ângulo de Abordagem</b>	<b>Histórico</b>	<b>Histórico</b>
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Opera num conteúdo não-verbal, cuja dimensão comunicacional é intuitiva, emocional e sensível; Comunicação ilustrativa que conjuga a natureza geométrica abstrata, com uma dimensão intuitiva e afetiva.	Educativa, centrada na exposição dos principais e sucessivos eventos astronómicos, geológicos e biológicos que contribuíram para a formação do planeta; visa perspetivar o futuro do planeta em termos de relação com o ambiente, através da interpretação de resultados científicos.
<b>Linguagem Utilizada</b>	A linguagem utilizada na parede é simples e explicativa;	Pedagógica, expositiva, objetiva; adaptada a todas as



	relativamente ao folheto, apesar da linguagem ser clara, o conteúdo é extenso.	idades escolares, de fácil entendimento.
<b>Condições ao Visitante</b>		
Acessibilidade	Adequada.	Adequada.
Língua	Não há versão inglesa dos textos.	Há versão inglesa dos textos.
<b>Recursos Audiovisuais</b>	Não tem.	Movimentação de peças e som ambiente.
<b>Espaço</b>		
Luz	Muito Bom	Bom
Percurso	Muito Bom	Muito Bom
Disposição	Bom (há uma parede sem utilização)	Muito Bom
Descanso	Muito Bom	Satisfaz
<b>Interatividade</b>	Mind on/Heart on (reflexão do que está a ser apresentado ao público)	Mind on (reflexão acerca da real formação do planeta)
<b>Sala da Baleia</b>		
<b>Ângulo de Abordagem</b>	Ontológico	
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Divulgação de um projeto cinematográfico, através da seleção de imagens de um filme em composições gráficas. Conteúdo expositivo que impele à reflexão; visa a construção de uma cultura científica e alertar para uma causa.	
<b>Linguagem Utilizada</b>	De fácil compreensão; impele ao diálogo e à interpretação própria do visitante.	
<b>Condições ao Visitante</b>		
Acessibilidade	Impossibilidade de deficientes físicos acederem ao piso superior.	
Língua	Não há versão inglesa de nada, com exceção ao filme.	
<b>Recursos Audiovisuais</b>	Projeção de um filme relativo ao tema da exposição.	
<b>Espaco</b>		

Luz	Muito Bom
Percurso	Bom
Disposição	Bom
Descanso	Satisfaz
<b>Interatividade</b>	Mind on (apelo emocional à proteção do lobo ibérico)

**Anexo V – Recomendações para a comunicação impressa e visual do MUHNAC (elaboradas após a sua avaliação)**

Recomendações - Comunicação Impressa e Visual	
Orientação/Percurso	<p>Revisão do mapa do edifício principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar o nome de cada sala por cima da porta de entrada;</li> <li>• Colocar a numeração de todas as salas no panfleto.</li> </ul> <p>Criar um itinerário global e coerente proposto pelo museu que permita ao visitante saber, exatamente, para onde se dirigir</p>
Espaço	<p>Distribuição ao visitante, diária, das exposições temporárias;</p> <p>Abertura de todos os espaços expositivos do museu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocação de mais vigilantes para o efeito.</li> </ul> <p>Tornar todas as salas e exposições acessíveis a todo o tipo de visitantes;</p> <p>Dotar o museu de mais pontos de descanso (bancos/cadeiras/<i>pufs</i>/sofás) nas salas de exposição para leitura junto das peças;</p> <p>Dotar algumas salas, exposições e painéis de mais pontos de luz;</p> <p>Extrapolação de visitas para fora do espaço museu (outros vestígios históricos relacionados e não existentes no museu, itinerários pela cidade/região/país, etc.).</p>
Informação	<p>Criação de um glossário para melhor compreensão dos conteúdos científicos;</p> <p>Circuito liberto de informação: legendagem de todas as peças, existência</p>

	<p>de folhas de sala em todas as exposições/loais de visita, outros conteúdos informativos (informação sucinta e uniforme);</p> <p>Dotar todas as salas de folhas de sala, de preferência na entrada das salas/exposições, em suportes identificáveis e de fácil acesso – folhas essas que deverão conter uma informação simples e concisa e devem estar envolvidas num plástico resistente para maior duração;</p> <p>Dotar todas as salas de folhas informativas, legendas e de conteúdos, pelo menos, em inglês;</p> <p>Uniformização de todas as legendas: designação, autor, proveniência, data, função, dimensão, número de inventário, marca do artífice, local do original (caso não seja uma peça original designar a sua presente localização);</p> <p>Edição de catálogos temáticos para informação mais alargada do espólio do museu ou das exposições;</p> <p>Todos os folhetos/folhas de sala deverão ter como informação: explicação da coleção, características gerais, panorama histórico, referência às peças mais importantes e aos autores, entre outras.</p>
Recursos Audiovisuais	<p>Maior utilização de recursos audiovisuais e quiosques;</p> <p>Disponibilização de audioguias.</p>

Marketing	<p>Construção de uma loja do museu forte do ponto de vista do Marketing;</p> <p>Criação e crescimento da marca MUHNAC.</p>
-----------	--

**Anexo VI – Questionário de avaliação para o público produzido pelo MUHNAC e utilizado como base para desenvolvimento dos resultados do Relatório de Análise de Visitantes do MUHNAC (disponível apenas em inglês)**



**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA O PÚBLICO**



The exhibitions you visited:

_____	①②③④⑤
_____	①②③④⑤
_____	①②③④⑤
_____	①②③④⑤
_____	①②③④⑤
_____	①②③④⑤
_____	①②③④⑤

Shop: ①②③④⑤  
 Cafeteria: ①②③④⑤  
 WC: ①②③④⑤  
 Overall satisfaction with the visit to the Museum: ①②③④⑤

11— Gender:    ☐ ♀        ☐ ♂

12— Country: \_\_\_\_\_ City: \_\_\_\_\_

13— Age: \_\_\_\_\_ year old

14— Education:

<input type="radio"/> High School degree	<input type="radio"/> University Degree	<input type="radio"/> Master
	<input type="radio"/> PhD	<input type="radio"/> Other

15— Professional field:

<input type="radio"/> Science and Technology	<input type="radio"/> Humanities and Social Sciences
<input type="radio"/> Economics	<input type="radio"/> Art
<input type="radio"/> Other. Which one? _____	<input type="radio"/> Health Sciences

16 – Do you have any suggestions?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Do you want to be part of our mailing list?

**THANK YOU!**

## Anexo VII – Proposta de questionário de avaliação para o público (versão em português)

### Inquérito de Avaliação para o Público

O Museu Nacional de História Natural e da Ciência (MUHNAC) está a efetuar um estudo que visa conhecer os públicos do Museu e as suas conceções relativas às atividades e aos serviços disponibilizados. Esta investigação é essencial para a melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo MUHNAC aos seus visitantes e para delinear de estratégias que visem a captação de novos públicos.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para o preenchimento deste questionário, que apenas lhe tomará alguns minutos. A resposta é confidencial e destina-se somente a este estudo.

Para responder à maioria das questões, basta fazer uma cruz no quadrado correspondente à opção que considera mais correta. Nas respostas abertas deverá responder livremente à questão.

No final da visita, por favor, coloque o questionário devidamente preenchido na caixa identificada que se encontra nas bilheteiras do Museu e do Jardim Botânico.

Muito obrigado pela sua colaboração!

#### Relativamente ao visitante

##### 1. Sexo

Feminino

Masculino

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

##### 2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

##### 3. Nacionalidade

Portuguesa

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

##### 4. Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a)

União de Facto

Viúvo(a)

Divorciado(a)/ Separado(a)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

##### 5. Residência Habitual

Se for em Portugal	Concelho: _____
Se for no Estrangeiro	Cidade: _____

##### 6. Habilitações Literárias

Não completou nenhum nível de escolaridade

1º Ciclo de ensino básico

2º Ciclo do ensino básico

3º Ciclo do ensino básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Bacharelato

Mestrado

Doutoramento

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

##### 7. Área de Estudos

Ciências e Tecnologias

Humanidades e Ciências Sociais

Economia

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Artes ☐

Desporto ☐

Saúde ☐

Outra. Qual? ☐

### 8. Situação Profissional

Trabalhador por conta própria com pessoal ao serviço ☐

Trabalhador por conta própria sem pessoal ao serviço ☐

Trabalhador por contra de outrem ☐

Trabalhador-Estudante ☐

Estudante ☐

Desempregado ☐

Reformado/Aposentado ☐

Outra Situação. Qual? ☐

### 9. Qual a sua profissão atual? (por favor, seja o mais específico possível).

### Relativamente aos hábitos culturais

1. Tem por hábito visitar museus? ☐ Sim ☐ Não

9.1. Quantas visitas fez a museus nos últimos 12 meses?

2. Que outros espaços culturais frequentou em Lisboa?

### Relativamente à sua visita

3. Já tinha visitado este Museu anteriormente? ☐ Sim ☐ Não

3.1. Se sim, quando foi a última vez que o visitou?

Menos de 3 meses ☐

Menos de 6 meses ☐

Entre 6 meses a 1 ano ☐

Entre 1 a 5 anos ☐

Mais de 5 anos ☐

4. Há quanto tempo conhece o Museu?

Desconhecia até hoje ☐

Há menos de 1 ano ☐

Há mais de 1 ano ☐

5. De que modo realizou a visita?

Sozinho(a) ☐

Com familiares ☐

Com amigos ☐

Numa visita escolar ☐

Com um grupo ☐

Outro. Qual? ☐



**5.1. Se veio acompanhado, indique o número de pessoas que vieram consigo:**

**6. Qual a duração da sua visita?**

Até 30 minutos

Entre 30 minutos a 1 hora

Entre 1 hora e 2 horas

Mais de 2 horas


**7. Em que dia da semana visitou o museu?**

De 3ª a 6ª feira

Sábado/domingo à tarde

Domingo de manhã


**8. Qual a motivação da sua visita?**

Conhecer o museu (visita geral às exposições)

Visitar uma exposição em particular. Qual? \_\_\_\_\_

Motivos profissionais ou de estudo

Participar numa atividade ou serviço. Qual? \_\_\_\_\_

Está integrada numa visita turística

Mostrar o Museu a outras pessoas

Por recomendação

Ocupação do tempo livre

Ver o Museu novamente

Outra motivação. Qual? \_\_\_\_\_


**9. Que espaços/exposições visitou no Museu?**

Laboratorio Chimico e Anfiteatro

Reserva Visitável

Sala Welwitsch

Sala Allosaurus

Sala de Exposições Temporárias

Jóias da Terra: O Minério da Panasqueira

Minerais: Identificar, Classificar

Sala do Vead

Sala Branca Edmée Marques

Sala António Augusto de Aguiar

Sala Agostinho Vicente Lourenço

Sala Bragança Gil – Exposição Participativa de Física

Sala dos Jogos Matemáticos

Sala da Baleia – Coleções de Naturalista

Sala Azul

Galeria do Átrio – Memória da Politécnica

Sala Bocage – A Aventura na Terra, Um planeta em evolução

Sala da Cortiça

Sala Sacarrão

Jardim Botânico

Outro espaço/exposição. Qual? \_\_\_\_\_


**10. Se participou em atividades proporcionadas pelo Museu, indique quais:**

**11. Que meio de transporte utilizou para chegar ao Museu?**

A pé

Veículo próprio


Autocarro  
Metro  
Autocarro de Turismo  
Comboio  
Outro. Qual? \_\_\_\_\_

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**12. Pretende voltar ao Museu?**

Sim

☐

Não

☐

**Relativamente à comunicação**

**1. Através de que fontes de informação teve conhecimento do Museu?**

Por recomendação  
Folhetos, panfletos ou cartazes do Museu  
Agenda do Museu  
Agendas Culturais  
Guia Turístico  
Placas indicativas da cidade  
Agência de viagens/posto de turismo  
Publicações impressas (jornais, revistas, agendas)  
Rádio  
Televisão  
Internet  
Website do Museu  
Facebook do Museu  
Por passar pela Rua da Escola Politécnica  
Outra fonte de informação. Qual? \_\_\_\_\_

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**2. Ao longo da visita recorreu a:**

Folheto/Roteiro Sim  
Textos de parede Sim  
Legendas/Tabelas Sim  
Pontos Multimédia Sim  
Folhas de Sala Sim

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

Não  
Não  
Não  
Não  
Não

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**Relativamente à sua avaliação**

**1. A visita correspondeu às suas expectativas?**

Sim

☐

Não

☐

**1.1. Se respondeu NÃO, indique o motivo:**

---



---

**2. Que avaliação faz dos espaços/exposições que visitou?**

Espaços/Exposições	Muito Bom	Bom	Razoável	Fraco	Muito Fraco
Laboratório Chimico e Anfiteatro					
Reserva Visitável					
Sala Welwitsch					
Sala Allosaurus					
Sala de Exposições Temporárias					
Jóias da Terra: O Minério da Panasqueira					
Minerais: Identificar, Classificar					
Sala do Veado					
Sala Branca Edmée Marques					
Sala António Augusto de Aguiar					
Sala Agostinho Vicente Lourenço					

Sala Bragança Gil – Exposição Participativa de Física					
Sala dos Jogos Matemáticos					
Sala da Baleia – Coleções de Naturalista					
Sala Azul					
Galeria do Átrio – Memória da Politécnica					
Sala Bocage – A Aventura na Terra, Um planeta em evolução					
Sala da Cortiça					
Sala Sacarrão					
Jardim Botânico					
Outro	espaço/exposição.	Qual?			

**3. Que avaliação faz dos serviços prestados?**

Serviços	Muito Bom	Bom	Razoável	Fraco	Muito Fraco
Pessoal (bilheteira, vigilantes, lojista)					
Iluminação					
Instalações Sanitárias					
Limpeza					
Horário de Funcionamento					
Cafetaria					
Loja					
Sinalética direcional					
Preço do bilhete					
Informações existentes nos espaços/exposições					
Apresentação das exposições					
Espaço Físico do Museu					
Locais de descanso					
Utilização de Multimédia					
Folheto(s) de apoio à visita					
Acessibilidade da informação					
Ambiente geral					
<b>Avaliação Global do Museu</b>					

**4. Se participou em uma ou mais atividades, nomeie essas mesmas atividades e avalie-as:**

Nome da atividade	Muito Bom	Bom	Razoável	Fraco	Muito Fraco

**5. Se tivesse que descrever o Museu numa única palavra, qual seria?**

---

**6. Recomendaria o Museu a outras pessoas?**

Sim

☐

Não

☐

**6.1. Porquê?**

---



---

**7. O que mais lhe agradou no Museu?**

---



---

**8. O que menos lhe agradou no Museu?**

---



---

**9. Existe algum tema, atividade ou serviço, ausente no Museu, que gostaria ver implementado?**

---



---

**10. Quer deixar alguma sugestão?**

---

---

## Anexo VIII – Proposta de questionário de avaliação para o público (versão em inglês)

### Public's Evaluation Survey

The National Museum of Natural History and Science (MUHNAC) is carrying out a study to know the Museum's publics and its conceptions relating to the activities and services provided. This research is essential for improving the quality of MUHNAC's services and to plan strategies for attracting new audiences.

We want to thank you for your willingness to complete this survey, which will only take you a few minutes. The answer is confidential and is exclusively intended for internal studies.

To answer the majority of the questions, you must only tick the box that corresponds to the most appropriate option for you. In the open-ended responses you should freely answer the question.

In the end of your visit, please, put the survey fully completed in the identified box that is in the Museum or Botanical Garden's ticket office.

We thank you for your contribution!

#### About the visitor

##### 10. Gender

Female

Male

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

11. Age: \_\_\_\_\_ years old.

##### 12. Nationality

Portuguese

Other. Which one? \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

##### 13. Marital Status

Single

Married

Non-marital Partnership

Widow

Divorced/Separated

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

##### 14. Habitual Residence

If it is in Portugal	Municipality:
If it is out of Portugal	City:

##### 15. Education

I didn't complete any schooling degree

Primary School degree

Lower Secondary degree

High School degree

University degree

Master

PhD

Other. Which one? \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

##### 16. Professional Field

Science and Technology

Humanities and Social Sciences

Economics

Art

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Sports ☐

Health Sciences ☐

Other. Which one? \_\_\_\_\_ ☐

### 17. Professional Situation

Self-employed with staff ☐

Self-employed without staff ☐

Employee ☐

Working Student ☐

Student ☐

Unemployed ☐

Retired ☐

Other situation. Which one? \_\_\_\_\_ ☐

### 18. What is your current job? (please, be as specific as possible).

---



---

### About your cultural habits

13. Do you usually visit museums? ☐ Yes ☐ No

### 18.1. How many visits did you make in the last 12 months?

---

### 14. What other cultural spaces did you visit in Lisbon?

---



---

### About your visit

15. Is this your first visit to the Museum? ☐ Yes ☐ No

### 15.1. If your answer was NO, when did you visit the Museum for the last time?

Less than 3 months ☐

More than 6 months ☐

Between 6 months and 1 year ☐

Between 1 and 5 years ☐

Over 5 years ☐

### 16. For how long do you know the Museum?

I didn't know until today ☐

Less than 1 year ago ☐

Over 1 year ☐

### 17. How did you come to the Museum?

On my own ☐

With family ☐

With friends ☐

On a school visit ☐

On a guided tour ☐

Other. How? \_\_\_\_\_ ☐

### 17.1. If you came accompanied, write the number of people who came with you:

---

**18. How much time did your visit take?**

Less than 30 minutes

Between 30 minutes and 1 hour

Between 1 and 2 hours

More than de 2 hours


**19. In what day of the week was your visit the Museum?**

From Tuesday to Friday

Saturday/Sunday afternoon

Sunday morning


**20. What was/were your motivation(s) to visit the Museum?** (you may select more than one answer)

To know the Museum (general tour to the exhibitions)

To visit a particular exhibition. Which one? \_\_\_\_\_

For professional or study reasons

To participate on a particular activity or service. Which one? \_\_\_\_\_

For being integrated in a touring visit

To show the Museum to other people

For recommendation

To fill my free time

To see the Museum again

Other motivation. Which one? \_\_\_\_\_


**21. Which rooms/exhibitions did you visit in the Museum?**

*Laboratorio Chimico* and Amphitheater

Visitable Stored Collections

*Welwitsch* Room

*Allosaurus* Room

Temporary Exhibition Room

Jewels of the Earth: The Panasqueira's Ore

Minerals: Identifying, Classifying

Veados Room

Branca Edmée Marques Room

António Augusto de Aguiar Room

Agostinho Vicente Lourenço Room

Bragança Gil Room – Hands-on Physics Exhibition

Room of Mathematical Games

Whale Room – Naturalist Collections

Blue Room

Atrium Gallery – Polytechnic's Memory

Bocage Room – The Earth's Adventure

Cork Room

Sacarrão Room

Botanic Garden

Other room/exhibition. Which one? \_\_\_\_\_


**22. If you have participated in any Museum's activities, please specify:**

---

**23. How did you arrived to the Museum?**

On foot

On my own car


By bus  
By Metro  
By a Tour Bus  
By train  
Other. Which one? \_\_\_\_\_

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**24. Do you intend to return to the Museum?**

Yes

☐

No

☐

**About the communication**

**3. How were you informed about the Museum?**

Someone recommended it  
Information leaflets, flyers or poster advertising  
Museum's week agenda  
Cultural agendas  
Touristic/Travel guides  
City's indicative signs  
Travel agency/Tourist office  
Publications (newspapers, megazines, agendas)  
Radio  
Television  
Internet  
Museum's Website  
Museum's Facebook  
By walking down the street  
Other. Which one? \_\_\_\_\_

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**4. During your visit you consulted:**

Flyers/Museum Map Yes  
Wall texts Yes  
Legends/tabels Yes  
Multimedia screens Yes  
Room pages Yes

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

No  
No  
No  
No  
No

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**About your evaluation**

**11. Did the visit correspond to your expectations?**

Yes

☐

No

☐

**11.1.If your answer was NO, specify the reasons:**

---

---

**12. What is your evaluation about our rooms/exhibitions?**

Espaços/Exposições	Very Good	Good	Reasonable	Poor	Very Poor
Laboratorio Chimico and Amphitheater					
Visitable Stored Collections					
Welwitsch Room					
Allosaurus Room					
Temporary Exhibition Room					
Jewels of the Earth: The Panasqueira's Ore					
Minerals: Identifying, Classifying					
Veados Room					
Branca Edmée Marques Room					
António Augusto de Aguiar Room					
Agostinho Vicente Lourenço Room					



Bragança Gil Room – Hands-on Physics Exhibition					
Room of Mathematical Games					
Whale Room – Naturalist Collections					
Blue Room					
Atrium Gallery – Polytechnic’s Memory					
Bocage Room – The Earth’s Adventure					
Cork Room					
Sacarrão Room					
Botanic Garden					
Other room/exhibition. Which one?					

**13. What is your evaluation about our services?**

Serviços	Very Good	Good	Reasonable	Poor	Very Poor
Staff (reception, exhibitions assistants, shop)					
Light system					
WC					
Cleanliness					
Schedule					
Cafeteria					
Shop					
Signage (Museum’s signals)					
Ticket price					
Informations about rooms/exhibitions					
Exhibitions’ appearance					
Museum’s physical space					
Resting places					
Interactive kiosks					
Brochure to support the visit					
Acessibility of information					
Overall environment					
<b>Overall evaluation of the Museum</b>					

**14. If you have participated in any Museum’s activities, specify and rate them:**

Activity’s name	Very Good	Good	Reasonable	Poor	Very Poor

**15. If someone asked you to describe the Museum in one word, which one would you choose?**

---

**16. Would you recommend this Museum to other people?**

Yes

☐

No

☐

**16.1. Why?**

---



---

**17. What did you like in your visit to the Museum?**

---



---

**18. What did you like least in your visit to the Museum?**

---



---

**19. Is there any theme, activity or service, missing in the Museum, that you would like to see implemented?**

---



---

**20. Do you have any suggestions?**

---

---